

**STRATEGI KOMUNIKASI ORGANISASI
MANAJER DALAM MENGATASI KREDIT
MACET DI BAITUL MAAL WA TAMWIL BINA
MITRA MANDIRI KECAMATAN MEDAN
TEMBUNG**

Oleh:

M U L T A J I M A H
11 KOMI 2426

Prodi: Komunikasi Islam



**PROGRAM PASCASARJANA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
SUMATERA UTARA
MEDAN
2013**

DAFTAR ISI

PERSETUJUAN	i
ABSTRAK	ii
KATA PENGANTAR	iii
TRANSLITERASI	iv
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR LAMPIRAN.....	x

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah	6
C. Tujuan Penelitian.....	7
D. Kegunaan Penelitian	7
E. Batasan Istilah	7
F. Sistematika Penulisan	9

BAB II KERANGKA TEORI DAN KONSEP..... 11

A. Pengertian Strategi	11
B. Komunikasi Organisasi	12
C. Teori S-O-R.....	18
D. Baitul Mal wat Tamwil (BMT)	33
E. Struktur dan Tugas Pengurus BMT	47
F. Penelitian Terdahulu.....	52

BAB	III	METODOLOGI PENELITIAN	54
	A.	Lokasi dan Waktu Penelitian	54
	B.	Fokus Penelitian	54
	C.	Informan Penelitian	55
	D.	Alat Pengumpul Data	55
	E.	Analisis Data	57
BAB	IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	62
	A.	Gambaran Umum Lokasi Penelitian	62
	B.	Strategi Komunikasi Organisasi yang dilakukan Manajer	71
		BMT Bina Mitra Mandiri dalam Mengatasi Kredi Macet	71
	C.	Efektifitas Strategi Komunikasi Organisasi yang dilakukan	78
		BMT Bina Mitra Mandiri dalam Mengatasi Kredi Macet	78
	D.	Faktor Pendukung dan Penghambat Strategi Komunikasi	86
		Organisasi Manajer BMT Bina Mitra Mandiri	86
		dalam Mengatasi Kredit Macet	86
BAB	V	PENUTUP.....	97
	A.	Kesimpulan	97
	B.	Saran-saran.....	98
DAFTAR PUSTAKA		100

PERSETUJUAN

Tesis Berjudul:

**Strategi Komunikasi Organisasi Manajer Dalam Mengatasi Kredit Macet Di
Baitul Mal wa Tamwil Bina Mitra Mandiri Kecamatan Medan Tembung**

Oleh:

Multajimah
11 KOMI 2426

Dapat disetujui dan disahkan sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Master
of Arts (MA) pada program studi Komunikasi Islam
Program Pascasarjana IAIN Sumatera Utara-Medan

Medan, 23 April 2013

Pembimbing I

Pembimbing II

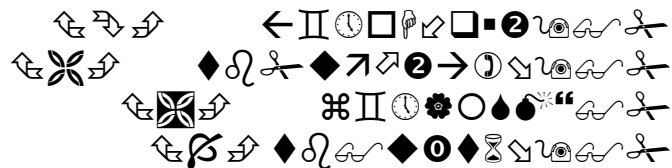
Prof. Dr. H. Nawir Yuslem, MA
NIP. 19580815198031007

Prof. Dr. H. Syukur Kholi, MA
NIP. 196402091989031003

BAB 1 PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Organisasi merupakan elemen yang sangat diperlukan di dalam kehidupan manusia. Apalagi dalam kehidupan modern organisasi membantu untuk melaksanakan kegiatan yang tidak dapat dilaksanakan dengan baik sebagai individu. Di samping itu, dapat dikatakan bahwa organisasi membantu masyarakat mendapatkan pengetahuan. Keterkaitan interaksi sosial dengan tujuan komunikasi sebagaimana di atas akan dapat berjalan dengan baik apabila sesuai dengan prinsip dan teknik berkomunikasi yang baik pula. Komunikasi menjadi begitu penting karena semua orang perlu untuk menyampaikan pikiran atau perasaan kepada orang lain. Karena suatu organisasi adalah suatu sistem terbuka, maka selalu tercipta saling bertukar pesan diantara anggotanya.¹ Dalam Islam, komunikasi merupakan salah satu prinsip yang menjadi dasar pandangan tentang manusia. Manusia didefinisikan sebagai makhluk yang selalu berkomunikasi. Firman Allah dalam Al-Quran:



*Artinya: (Tuhan) Yang Maha Pemurah. Yang telah mengajarkan Al Quran.
Dia menciptakan manusia. Mengajarnya pandai berbicara.”²*

Ayat ini menegaskan bagaimana Allah SWT telah memberikan kemampuan berkomunikasi kepada manusia. Kemampuan berbahasa dan menggunakan simbol, lambang atau isyarat tersebut untuk menjelaskan berdasarkan pengetahuan. Everett M. Rogers mendefinisikan komunikasi sebagai : “...proses dimana suatu ide dialihkan dari sumber kepada satu penerima atau lebih, dengan maksud untuk

¹ Muhammad, *Komunikasi Organisasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1995), h. 24.

² QS. Ar-Rahman/33: 4.

mengubah tingkah laku mereka”.³ Pendapat ini mencoba mengspesifikasikan hakikat suatu hubungan dengan adanya suatu pertukaran informasi (pesan) adanya perubahan sikap dan tingkah laku serta kebersamaan dalam menciptakan saling pengertian dari dalam proses komunikasi. Proses komunikasi berarti sesuatu yang sedang berlangsung, artinya proses perubahan atau serangkaian tindakan dan peristiwa selama beberapa waktu menuju hasil tertentu. Tegasnya, mulai pesan disampaikan atau diinformasikan, sampai menimbulkan pengaruh atau perubahan pada sasaran.

Komunikator yang dimaksud adalah manajer, artinya pihak yang mengirim pesan kepada seseorang atau khalayak. Karena itu komunikator disebut juga sebagai pengirim, sumber, *source* atau *encoder*. Komunikator juga merupakan pengambil inisiatif terjadinya suatu proses komunikasi. Ia harus mengetahui lebih awal tentang kesiapan dirinya, pesan yang ingin disampaikan, media yang akan digunakan, hambatan yang mungkin ditemui, serta orang yang akan menerima pesannya. Mengenal diri adalah suatu hal yang sangat penting jika ingin menempatkan diri di tengah-tengah masyarakat, karena itu dalam suatu lembaga keuangan, manajer sebagai pengelola dan memegang peran strategis karena bertanggungjawab dalam penyelenggaraan semua komponen dan sistem. Begitu juga dalam menjalankan fungsi kepemimpinannya banyak menggunakan waktu untuk berkomunikasi dengan para karyawan, serta nasabah. Satu sama lainnya memiliki perbedaan latar belakang, tujuan, minat dan kemampuan.

Kepemimpinan seorang manajer juga berkaitan dengan daya tarik, karena merupakan salah satu faktor yang harus dimiliki oleh manajer, dengan daya tarik maka pendengar akan mengikuti pandangan seseorang. Seseorang manajer akan mempunyai kemampuan untuk melakukan perubahan sikap, pihak bawahan merasa bahwa manajer ikut serta dengan mereka dalam hubungannya dengan opini secara memuaskan. Kekuatan juga merupakan kepercayaan diri yang harus dimiliki oleh seorang manajer, kekuatan ini bisa diartikan sebagai kekuasaan dimana khalayak dengan mudah menerima satu pendapat seorang penguasa. Kemampuan ini juga

³ Everett M. Rogers, “Communication Technology” dalam Hafied Cangara, *Pengantar Ilmu Komunikasi* (Jakarta: PT. Raja Grafindo, 2003), h. 19.

harus disertai kemampuan menunjukkan sikap hangat dan rasa senang serta kemampuan mendengarkan dengan cara yang menunjukkan pemahaman terhadap lawan komunikasi. Selain itu, efektifitas komunikasi yang dilakukan sangat bergantung kepada faktor etos, sikap dan bahasa yang dipergunakan.

Hadari Nawawi memberikan definisi komunikasi dalam administrasi sebagai: "...proses penyampaian informasi, idea (gagasan), pendapat dan saran-saran guna melancarkan kerjasama sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu."⁴ Komunikasi dalam suatu organisasi kerja menempati peranan yang sangat penting, seseorang tidak mungkin dapat bekerja sendirian, melalui komunikasi individu dapat menjalin kerjasama dengan individu lainnya. Kerjasama dapat mempermudah pelaksanaan konsepsi kerja yang menjadi beban tugas organisasi yang pada akhirnya mewujudkan kondisi kerja yang efektif dalam usaha pencapaian tujuan organisasi.

Pimpinan suatu organisasi dalam melaksanakan pekerjaannya selalu dibantu oleh para bawahan atau staf ahli, karena ia tidak akan mungkin bisa bekerja sendirian, sementara bekerjasama dengan orang lain itu memerlukan komunikasi. Seperti dikatakan oleh Handoko bahwa pengorganisasian memerlukan komunikasi dengan bawahan tentang penugasan jabatan mereka. Dengan demikian, setiap bawahan akan mengerti apa yang akan jadi tugas mereka dalam membantu memperlancar tugas pimpinan. Namun seringkali terjadi bahwa apa yang diinginkan pimpinan dari bawahan tidak seperti yang diharapkan, sering terjadi salah pengertian.⁵

Maka peran organisasi adalah sistem hubungan yang terstruktur yang mengkoordinasi usaha suatu kelompok orang untuk mencapai tujuan bersama. Dalam hal ini organisasi merupakan suatu sistem, mengkoordinasi aktivitas dan mencapai tujuan bersama atau tujuan umum. Komunikasi organisasi merupakan bagian dari pengiriman dan penerimaan berbagai pesan di dalam organisasi baik dalam kelompok formal maupun kelompok informal. Jika organisasi semakin besar dan semakin kompleks, maka demikian juga komunikasinya.

⁴ Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan* (Jakarta: CV. Haji Masagung, 1988), h. 46.

⁵ T. Hani Handoko, *Manajemen* (Yogyakarta: BPFE, 1997), h 76.

Sebagai lembaga komunikator aktif, pada umumnya harus menyusun strategi komunikasi yang tepat dan cermat, karena komunikasi merupakan proses yang dapat membangun suatu strategi yang benar, dibutuhkan strategi komunikasi organisasi karena proses individu mentransmisikan stimulus untuk mengubah perilaku individu-individu didalamnya. Komunikasi adalah bentuk interaksi manusia yang saling mempengaruhi satu sama lain, tujuan umum dari suatu strategi komunikasi organisasi adalah untuk membangun pengertian dan pemahaman, serta dukungan atas suatu ide, perkara, jasa dan produk.⁶

Strategi adalah pendekatan yang memudahkan perusahaan untuk mewujudkan suatu program komunikasi yang sesuai dengan kebutuhan dan kepentingannya. Menurut Dedy Mulyana komunikasi dikatakan efektif apabila terjadi efek pada komunikan sesuai dengan apa yang diharapkan oleh komunikator. Jadi apabila pelayanan prima didukung dengan komunikasi prima maka akan terjadi efek-efek seperti apa yang diharapkan.⁷ Mengingat pentingnya penyebaran informasi secara tepat dengan jumlah yang tepat kepada semua pihak dalam organisasi, dan juga menyediakan informasi yang diberikan dalam bentuk buletin internal atau papan pengumuman. Sebagai lembaga intermediasi, seyogyanya mengoptimalkan penyaluran kredit kepada para nasabah. Namun kredit yang diberikan oleh bank tidak menutup kemungkinan mengandung risiko.

Begitu pula dalam dunia *microfinance*, strategi komunikasi organisasi merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan kepuasan dan loyalitas nasabah serta meningkatkan citra perusahaan itu sendiri karena BMT sebagai perusahaan penyedia jasa keuangan sangatlah tergantung pada pelanggan atau nasabah yang menggunakan jasanya. Karena peranan BMT dalam kehidupan masyarakat tidak dapat dilepaskan dari keberadaan nasabah yang sudah seharusnya mendapatkan pelayanan terbaik. sehingga dalam kondisi seperti saat ini diharapkan kejelian suatu lembaga *microfinance* untuk bagaimana mengkomunikasikan

⁶ Joseph. A. DeVito *Komunikasi Antarmanusia, Kuliah Dasar*, (Jakarta: Professional Books, 1997), h. 107.

⁷ Dedy Mulyana, *Ilmu Komunikasi: Suatu Pengantar*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2003), h. 89.

pelayanan yang dimiliki agar dapat menarik minat calon konsumen untuk memilih serta loyal terhadap produk-produk yang ditawarkan.

Suatu sistem pada hakikatnya adalah seperangkat komponen, elemen, unsur atau subsistem dengan segala atributnya yang satu sama lain saling berkaitan, mempengaruhi dan saling tergantung sehingga keseluruhannya merupakan suatu kesatuan yang terintegrasi secara totalitas, serta mempunyai peranan atau tujuan. Nilai atau peranan suatu sistem akan dipengaruhi oleh nilai atau peranan sub-subsistemnya. Seringkali suatu organisasi mengalami beragam kesulitan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Padahal, organisasi tersebut ditunjang sumberdaya yang handal. Hal ini dikarenakan banyak faktor yang berpengaruh terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Salah satu indikasi yang terkadang menjadi suatu masalah dalam BMT adalah bagaimana kredit tersebut dapat kembali sesuai dengan jangka waktu yang telah disepakati kedua belah pihak. karena hal itu yang dikatakan sehat apabila dalam penyaluran dan pengembalian kredit, keduanya dapat berjalan lancar dan terus mengalami peningkatan baik. Misalnya di BMT Bina Mitra Mandiri yang berkantor di jalan Tuasan No.69 Medan Tembung mengalami kredit macet dengan data sebagai berikut:

Tabel 1: Kredit Macet Nasabah
BMT Bina Mitra Mandiri

Anggunan/ Periode	Anggunan Tabungan	Anggunan BPKB	Anggunan Surat Tanah	Kredit Macet	Total Pembiayaan
Tahun 2010	7 Nasabah	6 Nasabah	4 Nasabah	17 Nasabah	97 Nasabah
Tahun 2011	15 Nasabah	8 Nasabah	3 Nasabah	26 Nasabah	103 Nasabah
Tahun 2012	19 Nasabah	5 Nasabah	6 Nasabah	30 Nasabah	157 Nasabah

Sumber : Marketing BMT Bina Mitra Mandiri Kecamatan Medan Tembung⁸

Kecenderungan kerugian yang timbul dalam usaha perkreditan akibat tingginya jumlah kredit macet. Pemberian kredit merupakan kegiatan utama yang dapat berpengaruh pada kesehatan dan kelangsungan BMT, sehingga dalam pengamanannya diperlukan tindakan-tindakan yang tepat, tertib dan teratur

⁸ Dian Arifin Ginting, Marketing BMT Bina Mitra Mandiri Kecamatan Medan Tembung

terutama bagi kredit yang dikategorikan bermasalah, karena itu harus ekstra hati-hati dan bekerja optimal agar kesehatan dan kelangsungan kepercayaan masyarakat tetap terpelihara. Pemberian kredit yang tidak memperhatikan kebijaksanaan dan prosedur yang ada akan mengundang timbulnya penyimpangan-penyimpangan, semakin jauh pemberian kredit dari pedoman yang telah disusun maka akan semakin besar persentase kredit macet.⁹

Persoalan kemudian muncul dalam hal bagaimana strategi komunikasi organisasi dapat dilakukan agar para nasabah sadar dengan akad/perjanjian telah timbul sejak tercapainya kesepakatan.¹⁰ Semua pihak dianggap telah mempunyai hak dan kewajiban pada saat disepakatinya meskipun dibuat secara lisan. Usaha ini dilakukan untuk mengatasi kredit macet yang dialami di BMT Bina Mitra Mandiri. Berdasarkan latar belakang di atas, penulis bermaksud melakukan studi mendalam mengenai Strategi Komunikasi Organisasi yang dilakukan Manajer dalam mengatasi kredit macet di BMT Bina Mitra Mandiri Kecamatan Medan Tembung.

B. Rumusan Masalah

Permasalahan penelitian ini selanjutnya dapat dirinci dalam beberapa poin berikut:

1. Bagaimana strategi komunikasi organisasi yang dilakukan manajer BMT Bina Mitra Mandiri Kecamatan Medan Tembung dalam mengatasi kredit macet?
2. Bagaimana efektifitas strategi komunikasi organisasi yang dilakukan manajer BMT Bina Mitra Mandiri Kecamatan Medan Tembung dalam mengatasi kredit macet?
3. Apa saja faktor pendukung dan penghambat pelaksanaan strategi komunikasi organisasi yang dilakukan manajer BMT Bina Mitra Mandiri Kecamatan Medan Tembung dalam mengatasi kredit macet?

⁹ H.R. Daeng Naja, *Hukum Kredit dan Bank Garansi*, (Bandung: PT. Citra Aditya Bakti, 2005), h. 124.

¹⁰ Subekti, *Hukum Perjanjian*, , (Jakarta: PT intermasa, 1976), h. 15.

C. Tujuan Penelitian

Tujuan pokok penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a) Mengetahui strategi komunikasi organisasi yang dilakukan manajer BMT Bina Mitra Mandiri Kecamatan Medan Tembung dalam mengatasi kredit macet.
- b) Mengetahui apakah strategi komunikasi organisasi yang dilakukan manajer BMT Bina Mitra Mandiri Kecamatan Medan Tembung dalam mengatasi kredit macet.
- c) Mengetahui faktor pendukung dan penghambat pelaksanaan strategi komunikasi organisasi yang dilakukan manajer BMT Bina Mitra Mandiri Kecamatan Medan Tembung dalam mengatasi kredit macet.

D. Kegunaan Penelitian

1. Secara teoretis, penelitian ini berguna bagi pengembangan ilmu komunikasi Islam.
2. Secara praktis, temuan yang dihasilkan dari penelitian ini dapat menjadi sumbangan bagi orang-orang yang membutuhkan informasi tentang Strategi Komunikasi Organisasi yang dilakukan BMT Bina Mitra Mandiri dalam mengatasi kredit macet.
3. Temuan penelitian ini menjadi sumbangan berharga dan dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan bagi para peneliti lain yang bermaksud melakukan penelitian sejenis.

E. Batasan Istilah

1. Strategi Komunikasi Organisasi

Kata strategi berasal dari bahasa Yunani “*Strategos*” terdiri dari dua kata *Stratos* yang berarti militer dan *ag* yang berarti memimpin yang berarti generalship atau sesuatu yang dikerjakan oleh para jenderal perang untuk memenangkan

perang.¹¹ Strategi adalah menentukan apa yang harus dikerjakan oleh perusahaan agar mencapai misi dan tujuan perusahaan. Dengan kata lain strategi adalah cara yang harus dilakukan oleh perusahaan agar memiliki keunggulan bersaing yang berkesinambungan.

Strategi komunikasi organisasi didefinisikan sebagai panduan perencanaan komunikasi dengan tujuan yang telah ditetapkan mampu menunjukkan operasional praktisnya untuk mencapai suatu hasil akhir yang menyangkut tujuan dan sasaran organisasi. Korelasi antara ilmu komunikasi dengan organisasi terletak pada peninjauannya yang terfokus kepada manusia-manusia yang terlibat dalam mencapai tujuan organisasi itu¹². Komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan berbagai pesan organisasi di dalam kelompok formal maupun informal dari suatu organisasi.¹³ Komunikasi formal adalah komunikasi yang disetujui oleh organisasi itu sendiri dan sifatnya berorientasi kepentingan organisasi. Isinya berupa cara kerja di dalam organisasi, produktivitas, dan berbagai pekerjaan yang harus dilakukan dalam organisasi. Misalnya: memo, kebijakan, pernyataan, jumpa pers, dan surat-surat resmi. Adapun komunikasi informal adalah komunikasi yang disetujui secara sosial. Orientasinya bukan pada organisasi, tetapi lebih kepada anggotanya secara individual.

Kredit macet adalah kredit yang mengalami kesulitan pelunasan akibat adanya faktor-faktor atau unsur kesengajaan atau karena kondisi di luar kemampuan debitur. Suatu kredit digolongkan ke dalam kredit macet bilamana¹⁴:

- a. Tidak dapat memenuhi kriteria kredit lancar, kredit kurang lancar dan kredit diragukan.
- b. Dapat memenuhi kriteria kredit diragukan, tetapi setelah jangka waktu 21 bulan semenjak masa penggolongan kredit diragukan, belum terjadi

¹¹ Agustinus Purnawan, *Manajemen Strategi*, (Jakarta: Binarupa Aksara, 1996), h. 19.

¹² Usman O Efendy, *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktik*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009), h. 29.

¹³ Wiryanto, *Pengantar Ilmu Komunikasi*, (Jakarta: Grameia Wiirasana Indonesia, 2005), h. 57

¹⁴ Siswanto Sutojo, *Menangani Kredit Bermasalah, Konsep, Teknik dan Kasus*, (Jakarta: Gramedia, 1997), h. 331.

pelunasan pinjaman, atau usaha penyelamatan kredit; atau

- c. Penyelesaian pembayaran kembali kredit yang bersangkutan, telah diserahkan kepada pengadilan negeri atau Badan Urusan Piutang Negara (BUPN), atau telah diajukan permintaan ganti rugi kepada perusahaan asuransi kredit.

BMT (*Baitul Maal wat Tamwil*) atau padanan kata Balai Usaha Mandiri Terpadu adalah lembaga keuangan mikro yang dioperasikan dengan prinsip bagi hasil, menumbuhkan kembangkan bisnis usaha mikro dan kecil, dalam rangka mengangkat derajat dan martabat serta membela kepentingan kaum fakir miskin. Secara konseptual, BMT memiliki dua fungsi: *Baitut Tamwil* (*Bait* = Rumah, *at-Tamwil* = Pengembangan Harta) melakukan kegiatan pengembangan usaha-usaha produktif dan investasi dalam meningkatkan kualitas ekonomi pengusaha mikro dan kecil terutama dengan mendorong kegiatan menabung dan menunjang pembiayaan kegiatan ekonominya. BMT Bina Mitra Mandiri berdiri pada tanggal 1 Agustus 2010 kantor pertama Jl.Durung No.16 Medan Tembung dan berpindah alamat Jl.Tuasan No.69 Medan Tembung

F. Sistematika Penulisan

Seluruh rangkaian penelitian ini terdiri dari lima bab, dan masing-masing bab memiliki keterkaitan dengan bab-bab sebelumnya.

Bab I, pendahuluan. Pada bab ini dijelaskan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian serta sistematika penulisan.

Bab II, Tinjauan Pustaka. Pada bab ini diuraikan beberapa teori maupun konsep yang berkaitan dengan masalah yang diteliti. Di antara teori dan konsep yang dipaparkan adalah mengenai strategi komunikasi organisasi, kredit macet, pembiayaan dan mengenai tentang Baitul Maal wattamwil, serta beberapa penelitian terdahulu.

Bab III, Metodologi Penelitian. Pada bab ini dijelaskan lokasi penelitian, pendekatan yang digunakan, informan penelitian, sumber data, alat pengumpul data dan analisis data.

Bab IV, Hasil Penelitian. Pada bab ini diuraikan temuan-temuan penelitian, antara lain bagaimana strategi komunikasi organisasi manajer yang dilakukan BMT Bina Mitra Mandiri Kecamatan Medan Tembung dalam mengatasi kredit macet, apa saja yang mempengaruhi strategi komunikasi organisasi manajer dalam mengatasi kredit macet secara efektif di BMT Bina Mitra Mandiri Kecamatan Medan Tembung. Selanjutnya di akhir bab ini dipaparkan diskusi hasil penelitian.

Bab V, Penutup. Bab ini berisikan uraian kesimpulan dan saran-saran.

BAB II

KERANGKA TEORI DAN KONSEP

A. Pengertian Strategi

Istilah strategi berasal dari kata Yunani *strategeia* (*stratus* = militer; dan *ag* = memimpin). Strategi adalah menentukan apa yang harus dikerjakan sedangkan taktik adalah menentukan bagaimana kita mengerjakan sesuatu. Strategi yang baik adalah mampu memenangkan persaingan tanpa harus berkonfrontasi dan melakukan pengorbanan yang terlalu besar atau mengeluarkan *cost* yang besar. Taktik (operasi) adalah menentukan bagaimana kita mengerjakan sesuatu agar memenangkan persaingan (bagaimana kita mengimplementasikan strategi yang sudah dirumuskan).¹⁵

Abad ke-5 sudah dikenal adanya *Board of ten strategy* di Athena, mewakili 10 suku di Yunani. Hingga abad ke-5, kekuasaan politik luar negeri dari kelompok strategi itu semakin meluas. Lama kelamaan strategi memperoleh pengertian baru. Konsep strategi militer seringkali di adaptasi dan diterapkan dalam dunia bisnis, misalnya konsep Sun Tzu, Hannibal, dan Carl Von Clausewitz. Dalam konteks bisnis, strategi menggambarkan arah bisnis yang mengikuti lingkungan dan merupakan pedoman yang dipilih untuk mengalokasikan sumber daya usaha suatu organisasi. Setiap organisasi membutuhkan strategi manakala menghadapi situasi berikut¹⁶

1. Sumber daya yang dimiliki terbatas.
2. Ada ketidakpastian mengenai kekuatan bersaing organisasi.
3. Komitmen terhadap sumber daya tidak dapat diubah lagi.
4. Keputusan-keputusan harus dikoordinasikan antara bagian sepanjang waktu.
5. Ada ketidakpastian mengenai pengendalian inisiatif.

Konsep strategi dua perspektif yang berbeda, yaitu dari perspektif apa yang suatu organisasi ingin lakukan (*intends to do*) dan dari perspektif apa yang

¹⁵ Agustinus Purnawan, *Manajemen Strategi*....., h. 21.

¹⁶ Fandy Tjiptono, . *Strategi Pemasaran*. (Yogyakarta: ANDI, 1997), h. 67.

organisasi akhirnya lakukan (*eventually does*).” Berdasarkan perspektif pertama, strategi dapat didefinisikan sebagai program untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi dan mengimplementasikan misinya. Makna yang terkandung dari strategi ini adalah bahwa para manager memainkan peranan yang aktif, sadar dan rasional dalam merumuskan strategi organisasi. Dalam lingkungan yang selalu mengalami perubahan, pandangan ini lebih banyak diterapkan.

Sedangkan berdasarkan perspektif yang kedua, strategi didefinisikan sebagai pola tanggapan atau respon organisasi terhadap lingkungannya sepanjang waktu. Pada definisi ini setiap organisasi pasti memiliki strategi, meskipun strategi tersebut tidak pernah dirumuskan secara eksplisit. Pandangan ini diterapkan bagi manager yang bersifat reaktif, yaitu hanya menanggapi dan menyesuaikan diri terhadap lingkungan secara pasif manakala dibutuhkan. Pernyataan strategi secara eksplisit merupakan kunci keberhasilan dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis. Strategi memberikan kesatuan arah bagi semua anggota organisasi. Bila konsep strategi tidak jelas, maka keputusan yang akan diambil bersifat subjektif atau berdasarkan intuisi belaka dan mengabaikan keputusan lain. dalam suatu perusahaan terdapat tiga level strategi yaitu level korporasi, level unit bisnis atau lini bisnis level fungsional. Strategi level bisnis lebih diarahkan kepada pengelolaan kegiatan dan operasi suatu bisnis tertentu. Pada dasarnya strategi level unit bisnis berupa menentukan pendekatan yang sebaiknya digunakan oleh suatu bisnis terhadap pasar dan bagaimana melaksanakan pendekatan tersebut dengan memanfaatkan sumber daya yang ada dan dalam kondisi pasar tertentu.

B. Komunikasi Organisasi

Komunikasi dipahami sebagai penyampaian informasi dan pengertian dari seseorang kepada orang lain. Komunikasi akan dapat berhasil dengan baik apabila ada saling pengertian, antara pihak pengirim dan penerima informasi.¹⁷ Secara pragmatis, komunikasi adalah “proses penyampaian suatu pesan oleh seseorang

¹⁷ A.W.Widjaya, *Komunikasi: Komunikasi dan Hubungan masyarakat* (Jakarta: Bumi Aksara, 1993), cet. Ke-2, h. 8.

kepada orang lain untuk memberi tahu atau untuk mengubah sikap, pendapat atau perilaku, baik langsung secara lisan, maupun tidak langsung melalui pendapat”.¹⁸

Dalam pengertian yang luas, komunikasi tidak hanya sebagai pertukaran informasi antar individu, melainkan juga antar kelompok dan masyarakat luas mengenai tukar-menukar data, fakta, maupun ide/gagasan. Dilihat dalam sistem sosial, komunikasi memiliki fungsi sebagai informasi informasi, sosialisasi, motivasi, perdebatan atau diskusi, menyediakan dan saling menukar fakta, pendidikan, memajukan kebudayaan, hiburan dan integrasi.¹⁹

Berdasarkan fungsi yang pertama dan yang terakhir, komunikasi memainkan peran penting dalam mewujudkan timbulnya kesamaan makna bagi individu maupun masyarakat dalam raga perbedaan, sehingga perbedaan dapat dieleminir menuju persatuan dan kesatuan. Dalam melakukan komunikasi perlu adanya kesediaan memahami pesan yang disampaikan orang lain yang dilakukan secara persuasif, dan bukan dengan cara memaksa sehingga dapat menggerakkan orang lain melakukan sesuatu yang diinginkan dalam proses komunikasi itu. Berdasarkan itu, dibutuhkan suasana atau iklim komunikasi yang kondusif, untuk memperlancar kegiatan komunikasi yang dilakukan.

Faktor-faktor penentu berlangsungnya komunikasi terdiri dari empat macam, yaitu lingkungan fisik, lingkungan sosial budaya, dimensi psikologi dan dimensi waktu.

1. Lingkungan fisik menunjukkan bahwa suatu proses komunikasi hanya bisa terjadi apabila tidak ditemukan rintangan fisik, misalnya geografi.
2. Lingkungan sosial-budaya menunjukkan faktor sosial, budaya, ekonomi dan politik yang bisa menjadi kendala terjadinya komunikasi, misalnya bahasa, percakapan, adat istiadat dan status sosial.
3. Dimensi psikologi adalah pertimbangan kejiwaan yang digunakan dalam berkomunikasi, misalnya menghindari kritik yang menyinggung perasaan orang lain. Dimensi psikologi ini sering disebut dengan dimensi internal.

¹⁸ Onong Uchjana Effendy, *Dinamika Komunikasi* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000), cet. Ke-3, h. 5.

¹⁹ Widjaya, *Komunikasi*, h. 9-10.

4. Dimensi waktu menunjukkan situasi yang tepat untuk melakukan kegiatan komunikasi. Banyak proses komunikasi tertunda karena pertimbangan waktu, misalnya karena cuaca atau musim.

Dalam pendekatan pesan (*message*), Wilbur Schramm mengidentifikasi beberapa faktor pendukung iklim komunikasi, yaitu:²⁰

1. Pesan harus dirancang dan disampaikan sedemikian rupa sehingga dapat menarik sasaran yang dimaksud.
2. Pesan harus menggunakan tanda-tanda yang tertuju pada pengalaman yang sama antara komunikator dengan komunikan, sehingga sama-sama dapat mengerti.
3. Pesan harus membangkitkan kebutuhan pribadi pihak komunikan, dan menyarankan beberapa cara untuk memperoleh kebutuhan itu.
4. Pesan harus menyarankan suatu cara untuk memperoleh kebutuhan tadi yang layak bagi situasi kelompok tempat komunikan berada pada saat ia digerakkan untuk memberikan tanggapan yang dikehendaki.

Berdasarkan penjelasan di atas, dalam pelaksanaan komunikasi, perlu digunakan metode persuasif untuk mendukung efektifitas komunikasi. Komunikasi persuasif ini memungkinkan pelaku komunikasi mengetahui, memahami dan menguasai tentang kondisi komunikan serta situasi yang mendukung komunikasi, yaitu: (1) *frame of reference* komunikan; (2) kondisi fisik dan mental komunikan; (3) suasana lingkungan pada saat terjadinya komunikasi; dan (4) tanggapan komunikan secara langsung.²¹

Komunikasi dalam semua konteks merupakan persamaan dalam hal unsur-unsur dasar dan proses-proses komunikasi manusia (*transmitting, receiving, processing*), tetapi adanya pengaruh kebudayaan yang tercakup dalam latar belakang pengalaman individu membentuk pola-pola persepsi, pemikiran, penggunaan pesan-pesan verbal/nonverbal serta hubungan-hubungan dasarnya.

²⁰ Effendy, *Dinamika*, h. 32-33.

²¹ Onong Uchjana Effendy, *Komunikasi Teori dan Praktek* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2001), h. 125-126.

Maka variasi kontekstual, merupakan dimensi tambahan yang mempengaruhi proses komunikasi lintas budaya.²² Komunikasi lintas budaya terjadi bila pemberi pesan adalah anggota suatu budaya dan penerima pesannya adalah anggota suatu budaya lainnya. Dengan demikian, penyampaian pesan dari sumber komunikasi harus diberi sandi sehingga penerima pesan sebagai anggota budaya yang berbeda tersebut dapat menyandi ulang informasi/pesan yang diterimanya.

Menurut ahli komunikasi, terdapat beberapa dalil mengenai perhatian selektif yang perlu diperhatikan. Paling tidak dalam menentukan persepsi dibagi pada dua faktor, yakni faktor fungsional dan struktural. Faktor fungsional berasal dari kebutuhan, pengalaman masa lalu dan hal-hal lain yang termasuk apa yang disebut sebagai faktor-faktor personal. Dalam hal ini yang menentukan persepsi bukan jenis atau bentuk stimuli, tapi karakteristik orang yang memberikan respons pada stimuli itu. Faktor-faktor fungsional yang mempengaruhi persepsi lazim disebut sebagai kerangka rujukan.²³

Dalam perspektif psikologi, komunikasi dilihat sebagai perilaku alat. Tolman, menganggap bahwa ucapan manusia tidak lain adalah suatu alat yang sebetulnya tidak berbeda dengan alat-alat lain. Untuk memahami dunia dan tindakan-tindakan orang lain, kita harus memahami kerangka persepsinya.²⁴ Kita harus belajar memahami bagaimana mempersepsi dunia. Dalam komunikasi lintas budaya secara ideal diharapkan banyak persamaan dalam pengalaman dan persepsi. Tetapi karakter budaya cenderung memperkenalkan kita kepada pengalaman-pengalaman yang tidak sama, oleh karenanya, membawa kita persepsi yang berbeda-beda atas dunia eksternal.

Di dalam Islam, komunikasi merupakan salah satu prinsip yang menjadi dasar pandangan Islam tentang manusia. Manusia didefinisikan sebagai makhluk yang selalu berkomunikasi. Definisi ini berdasarkan pendapat ahli filsafat Islam yang mengatakan manusia sebagai *hayawan al-nathiq* (makhluk yang berbicara/

²² Ilya Sunarwinadi, *Komunikasi Antar Budaya* (Jakarta: Pusat Antar Universitas Ilmu-Ilmu Sosial Indonesia, tt.), h. 11.

²³ Jalaluddin Rakhmat, *Psikologi Komunikasi* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1998), cet. Ke-12, h. 58.

²⁴ Hanafi, *Memahami*, h. 32.

berkomunikasi). Sehubungan dengan itu, Al-Syaibany memandang bahwa ada beberapa prinsip yang menjadi dasar pandangan Islam tentang manusia, prinsip itu berkaitan dengan sifat manusia yang berkomunikasi. Ia menambahkan bahwa :

Insan sebagai mahluk sosial yang berbahasa, boleh menggunakan bahasa sebagai media berfikir dan berhubungan. Insan mampu mencipta istilah dan menamakan sesuatu untuk dikenal. Daya untuk bertutur, ini menyatakan kemampuan insan untuk berinteraksi dengan simbol, kata-kata atau bahasa yang punya arti....²⁵

Pendapat ini menjelaskan bahwa komunikasi tidak bisa lepas dari apa yang disebut simbol, kode atau lambang. Salah satu keistimewaan manusia memiliki kebudayaan yang tinggi dalam berkomunikasi. Bahasa merupakan salah satu contoh dari simbol atau kode-kode yang diciptakan. Bahasa dapat diartikan sebagai seperangkat kata yang disusun secara berstruktur sehingga menjadi himpunan kalimat yang mengandung arti .

Al-Syaibany menambahkan dalam mengatakan ciri bertutur ini ada baiknya kita menurunkan petikan tulisan seorang penulis Islam zaman sekarang tentang definisi insan sebagai mahluk yang bertutur. Berkata adalah ciri insan yang paling menonjol. Dasar dan alat berkata ialah bahasa. Tanpa bahasa tentu tidak ada pengungkapan, tiada logika. Tidak ada penyipatan dan dialog dengan alam natura. Tidak ada hubungan antara generasi dalam pelbagai zaman. Pada hal semua ini merupakan jaringan hubungan dan dimensi horizontal bagi seseorang.²⁶ Oleh karena itu, dituntut adanya kemampuan dalam mengemas atau membungkus pikiran-pikiran tersebut ke dalam untuk ditransmisikan kepada penerima. Efektifitas komunikasi dalam pendidikan Islam harus didukung dengan kemampuan berbahasa, baik itu secara lisan maupun yang menggunakan simbol-simbol, lambang-lambang atau isyarat.

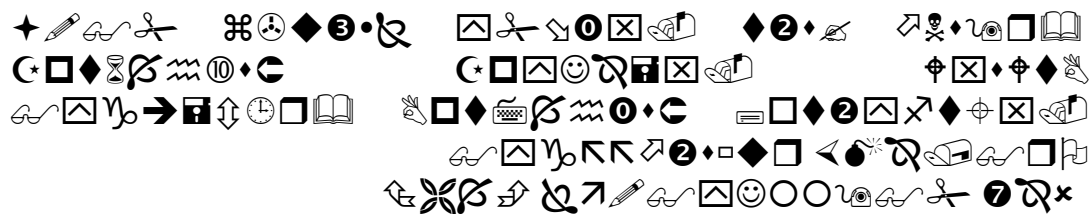
Kemampuan berbahasa berarti kemampuan dalam menyampaikan pikiran dan perasaan kepada komunikan agar dapat dipahami, dimengerti dan menimbulkan

²⁵ Omar Mohammad Al-Toumy Al-Syaibany, *Falsafah Pendidikan Islam*, Terj. Hasan Langgulung (Jakarta: Bulan Bintang, 1979), h. 115.

²⁶ *Ibid*, h. 118.

respon dari si penerima. Kemampuan untuk menjelaskan yang berdasarkan macam simbol, lambang atau isyarat tersebut. Kemampuan untuk menjelaskan yang berdasarkan pengetahuan yang dapat memberikan pemahaman secara lisan maupun dengan menggunakan simbol-simbol, lambang-lambang atau isyarat. Dengan demikian, komunikasi dalam pendidikan Islam merupakan proses penyampaian pesan, informasi, ide dan saran-saran guna melancarkan kerjasama untuk mencapai tujuan Islam. Tujuan komunikasi dalam Islam adalah untuk mempengaruhi tingkah laku seseorang (si penerima) dengan nilai-nilai Islam, yang dinyatakan dalam tindakan-tindakan sebagai respon terhadap informasi yang diterima.

Asas-asas efektifitas yang utama dalam Islam adalah kemampuan dalam mengungkapkan pesan dan kalimat yang baik yang mewarisi nilai-nilai Islam, sebagaimana di jelaskan dalam Al-Quran yang berbunyi :



Artinya: *Tidakkah kamu perhatikan bagaimana Allah telah membuat perumpamaan kalimat yang baik, seperti pohon yang baik, akarnya teguh dan cabangnya (menjulang) ke langit.*²⁷

Dalam proses komunikasi yang digambarkan Al-Quran ini, salah satu unsur yang cukup penting adalah sumber sebagai komunikator. Kalimat yang baik yang digunakan komunikator tidak saja merupakan kemampuan dalam menyusun kata-perkata secara berstruktur yang menjadi himpunan kalimat yang mengandung arti, tetapi juga menyangkut cerminan sikap, prilaku dan kredibilitasnya sebagai komunikator. Kredibilitas juga berhubungan dengan tingkah laku atau akhlak di masyarakat sebagai manusia (*hablum minan-nas*) dan dengan Allah penciptanya (*hablun minna allah*), sehingga ucapan-ucapannya dapat diterima dan diikuti oleh pendengar.

²⁷ QS Ibrahim/14: 24.

Selanjutnya, untuk mengetahui ketepatan dan kecepatan penyampaian informasi dalam memperoleh respon yang cepat dan tepat, maka komunikasi harus memenuhi syarat-syarat tertentu. Dalam proses komunikasi yang digambarkan Al-Quran ini, salah satu unsur yang cukup penting adalah sumber sebagai komunikator. Kalimat yang baik yang digunakan komunikator tidak saja merupakan kemampuan dalam menyusun kata-perkata secara berstruktur yang menjadi himpunan kalimat yang mengandung arti, tetapi juga menyangkut cerminan sikap, perilaku dan kredibilitasnya sebagai komunikator. Kredibilitas juga berhubungan dengan tingkah laku atau akhlak di masyarakat sebagai manusia (*hablum minan-nas*) dan dengan Allah penciptanya (*hablun minaallah*), sehingga ucapan-ucapannya dapat diterima dan diikuti oleh pendengar.

C. Teori S-O-R

S-O-R adalah singkatan dari *Stimulus-Organism-Response*. Teori ini berasal dari psikologi. Objek material dari psikologi dan ilmu komunikasi adalah sama yaitu manusia yang jiwanya meliputi komponen-komponen: sikap, opini, perilaku, kognisi afeksi dan konasi. Menurut teori ini bahwa respons adalah efek yang ditimbulkan yang merupakan reaksi khusus terhadap stimulus khusus sehingga seseorang dapat mengharapkan dan memperkirakan kesesuaian antara pesan dan reaksi komunikan. Jadi unsur-unsur dalam teori ini adalah: Pesan (*stimulus*), komunikan (*organism*) dan efek (*response*). McQuail dan Windahl juga menyatakan bahwa prinsip umum teori ini adalah bahwa efek adalah reaksi khusus yang ditimbulkan dari rangsangan khusus, sehingga dapat diharapkan dan diduga berhubungan erat antara isi pernyataan, media dengan reaksi komunikan.²⁸

Dalam proses perubahan sikap tampak bahwa sikap dapat berubah, hanya jika stimulus yang menerpa benar-benar melebihi semula. Mengutip pendapat Hovland, Janis dan Kelley yang menyatakan bahwa dalam menelaah sikap yang baru ada tiga variabel penting yaitu : (a) perhatian, (b) pengertian, dan (c)

²⁸ Dennis McQuail dan Steven Windhal, *Communication Models for the Study of Mass Communications* (London: Longman, 1981), h. 42.

penerimaan. Stimulus atau pesan yang disampaikan kepada komunikan mungkin diterima atau mungkin ditolak. Komunikasi akan berlangsung jika ada perhatian dari komunikan. Proses berikutnya komunikan mengerti. Kemampuan komunikan inilah yang melanjutkan proses berikutnya. Setelah komunikan mengolahnya dan menerimanya, maka terjadilah kesediaan untuk mengubah sikap.

Stimulus atau pesan yang disampaikan kepada komunikan mungkin diterima atau mungkin juga ditolak. Komunikasi akan berlangsung secara efektif bilamana adanya perhatian, pengertian dan penerimaan oleh komunikan. Selanjutnya dari proses tersebut membuat komunikan paham dan mengerti isi pesan yang disampaikan, sehingga melalui kemampuan komunikan dalam mencerna serta mengolah stimulus akan terjadi perubahan sikap.

Teori ini mendasarkan asumsi bahwa penyebab terjadinya perubahan perilaku tergantung kepada kualitas rangsang (*stimulus*) yang berkomunikasi dengan organisme. Artinya kualitas dari sumber komunikasi (*sources*) misalnya kredibilitas, kepemimpinan, gaya berbicara sangat menentukan keberhasilan perubahan perilaku seseorang, kelompok atau masyarakat.²⁹

Hovland mengatakan bahwa proses perubahan perilaku pada hakekatnya sama dengan proses belajar. Proses perubahan perilaku tersebut menggambarkan proses belajar pada individu yang terdiri dari :³⁰

1. Stimulus (*rangsang*) yang diberikan pada organisme dapat diterima atau ditolak. Apabila stimulus tersebut tidak diterima atau ditolak berarti stimulus itu tidak efektif mempengaruhi perhatian individu dan berhenti disini. Tetapi bila stimulus diterima oleh organisme berarti ada perhatian dari individu dan stimulus tersebut efektif.
2. Apabila stimulus telah mendapat perhatian dari organisme (diterima) maka ia mengerti stimulus ini dan dilanjutkan kepada proses berikutnya.
3. Setelah itu organisme mengolah stimulus tersebut sehingga terjadi kesediaan untuk bertindak demi stimulus yang telah diterimanya (bersikap).

²⁹ Notoatmodjo, Soekidjo, *Prinsip-Prinsip Dasar Ilmu Kesehatan Masyarakat* (Jakarta: Rineka Cipta, 2003), h. 45

³⁰ *Ibid*, h. 50.

4. Akhirnya dengan dukungan fasilitas serta dorongan dari lingkungan maka stimulus tersebut mempunyai efek tindakan dari individu tersebut (perubahan perilaku).

Selanjutnya teori ini mengatakan bahwa perilaku dapat berubah hanya apabila stimulus (rangsang) yang diberikan benar-benar melebihi dari stimulus semula. Stimulus yang dapat melebihi stimulus semula ini berarti stimulus yang diberikan harus dapat meyakinkan organisme. Dalam meyakinkan organisme ini, faktor reinforcement memegang peranan penting.

Proses perubahan perilaku berdasarkan teori SOR ini dapat digambarkan bahwa ada 3 kemungkinan terjadinya perubahan perilaku pada diri seseorang itu, yakni :

1. Kekuatan-kekuatan pendorong meningkat. Hal ini terjadi karena adanya stimulus-stimulus yang mendorong untuk terjadinya perubahan-perubahan perilaku. Stimulus ini berupa penyuluhan-penyuluhan atau informasi-informasi sehubungan dengan perilaku yang bersangkutan. Misalnya seseorang yang belum ikut KB (ada keseimbangan antara pentingnya anak sedikit dengan kepercayaan banyak anak banyak rezeki) dapat berubah perilakunya (ikut KB) kalau kekuatan pendorong yakni pentingnya ber-KB dinaikkan dengan penyuluhan-penyuluhan atau usaha-usaha lain.

Kekuatan Pendorong - Meningkat

Perilaku Semula -----> Perilaku Baru

Kekuatan Penahan

2. Kekuatan-kekuatan penahan menurun. Hal ini akan terjadi karena adanya stimulus-stimulus yang memperlemah kekuatan penahan tersebut. Misalnya contoh tersebut diatas, dengan memberikan pengertian kepada orang tersebut bahwa banyak anak banyak rezeki, adalah kepercayaan yang salah maka kekuatan penahan tersebut melemah dan akan terjadi perubahan perilaku pada orang tersebut.

Kekuatan Pendorong

Perilaku Semula -----> Perilaku Baru

Kekuatan Penahan - Menurun

3. Kekuatan pendorong meningkat, kekuatan penahan menurun. Dengan keadaan semacam ini jelas juga akan terjadi perubahan perilaku. Seperti contoh diatas, penyuluhan KB yang berisikan memberikan pengertian terhadap orang tersebut tentang pentingnya ber-KB dan tidak benarnya kepercayaan anak banyak, rezeki banyak, akan meningkatkan kekuatan pendorong dan sekaligus menurunkan kekuatan penahan.

Kekuatan Pendorong - Meningkatkan

Perilaku Semula -----> Perilaku Baru

Kekuatan Penahan – Menurun

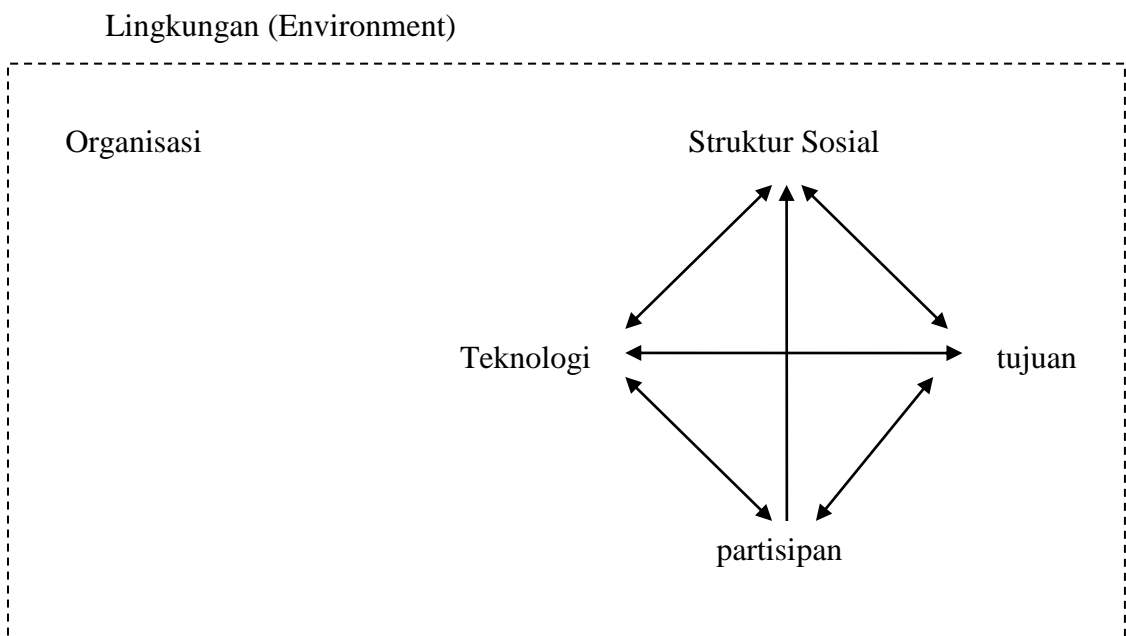
Istilah organisasi berasal dari bahasa Latin *organizare*, yang secara harfiah berarti paduan dari bagian-bagian yang satu sama lainnya saling bergantung. Di antara para ahli ada yang menyebut paduan itu sistem, ada juga yang menamakannya sarana. Organisasi sebagai suatu sistem yang mapan dari mereka yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama, melalui jenjang kepangkatan, dan pembagian tugas. Robert Bonnington dalam buku *Modern Business: A Systems Approach*, mendefinisikan organisasi sebagai sarana dimana manajemen mengkordinasikan sumber bahan dan sumber daya manusia melalui pola struktur formal dari tugas-tugas dan wewenang.

Mengenai organisasi Arni Muhammad mengatakan bahwa organisasi adalah suatu kordinasi rasional kegiatan sejumlah orang untuk mencapai beberapa tujuan umum melalui pembagian pekerjaan dan fungsi melalui hirearki otoritas dan tanggung jawab. Schein juga mengatakan bahwa organisasi juga mempunyai karakteristik tertentu yaitu mempunyai struktur, tujuan, saling berhubungan satu bagian dengan bagian lain dan tergantung kepada komunikasi manusia untuk mengkoordinasikan aktivitas dalam organisasi tersebut.³¹

³¹ Arni Muhammad, *Komunikasi Organisasi*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 1995), h. 97

Sedangkan menurut Kochler (1976) organisasi adalah sistem hubungan yang terstruktur yang mengkoordinasi usaha suatu kelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu. Lain lagi menurut pendapat Wright(1977) yang mengatakan bahwa organisasi adalah suatu bentuk sistem terbuka dari aktivitas yang dikoordinasi oleh dua orang atau lebih untuk mencapai suatu tujuan bersama.

Organisasi memiliki bentuk yang berbeda-beda, ada yang sangat sederhana dan ada pula yang sangat kompleks. Didalam organisasi tentunya pasti terdapat elemen-elemen yang saling berhubungan satu sama lain. Elemen-elemen tersebut adalah struktur sosial, partisipan, tujuan, teknologi dan lingkungan.



Model Elemen Organisasi .³²

1. Struktur Sosial

Struktur sosial adalah pola atau aspek aturan hubungan yang ada antara partisipan di dalam suatu organisasi. Struktur sosial dapat dipisahkan menjadi dua komponen yaitu struktur normatif dan struktur tingkah laku. Struktur normatif mencakup nilai, norma dan peranan yang diharapkan.

³² Spence, A.M. *Competition and industri Performance*. (Cost reduction *Econometrica*, 1984), h. 101-121.

Sedangkan komponen tingkah laku berfokus pada tingkah laku yang dilakukan. Struktur normatif dan struktur tingkah laku dari kelompok tidaklah dapat dipisahkan secara jelas dan tidak pula identik, tetapi berbeda tingkatannya dan saling berhubungan. Tingkah laku membentuk norma-orma sebagaimana norma membentuk tingkah laku.

2. Partisipan

³³Partisipan organisasi adalah individu-individu yang memberikan kontribusi kepada organisasi. Semua individu berpartisipasi lebih daripada suatu organisasi dan keterlibatannya pada masing-masing organisasi tersebut sangat bervariasi. Tingkat keterampilan dan keahlian yang dibawa partisipan ke dalam organisasi adalah sangat berbeda-beda. Oleh karena itu susunan struktural di dalam organisasi mestilah dirancang untuk disesuaikan dengan tingkat keterampilan. Tingkat keterampilan ini hampir selalu diikuti oleh perbedaan kekuasaan.

3. Tujuan

Konsep tujuan organisasi adalah yang paling penting dan sangat kontroversial dalam mempelajari organisasi. Tujuan sangat diperlukan dalam memahami organisasi. Tujuan dibatasi sebagai suatu konsepsi akhir yang diinginkan, atau kondisi yang partisipan usahakan mempengaruhinya, melalui penampilan aktivitas tugas-tugas mereka.

4. Teknologi

Teknologi adalah penggunaan mesin-mesin atau perlengkapan mesin dan juga pengetahuan teknik dan keterampilan partisipan. Semua organisasi mempunyai teknologi tetapi bervariasi dalam teknik atau kemandirian dalam memproduksi hasil yang diinginkan.

5. Lingkungan

Tidak ada organisasi yang sanggup mencukupi kepentingan organisasinya sendiri. Semuanya tergantung kepada lingkungan sistem yang lebih besar untuk terus dapat hidup.

Korelasi antara ilmu komunikasi dengan organisasi terletak pada peninjauannya yang terfokus kepada manusia-manusia yang terlibat dalam mencapai tujuan organisasi itu. Ilmu komunikasi mempertanyakan bentuk komunikasi apa yang berlangsung dalam organisasi, metode dan teknik apa yang dipergunakan, media apa yang dipakai, bagaimana prosesnya, faktor-faktor apa yang menjadi penghambat, dan sebagainya. Jawaban-jawaban bagi pertanyaan-pertanyaan tersebut adalah untuk bahan telaah untuk selanjutnya menyajikan suatu konsepsi komunikasi bagi suatu organisasi tertentu berdasarkan jenis organisasi, sifat organisasi, dan lingkup organisasi dengan memperhitungkan situasi tertentu pada saat komunikasi dilancarkan.

Komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan berbagai pesan organisasi di dalam kelompok formal maupun informal dari suatu organisasi. Komunikasi formal adalah komunikasi yang disetujui oleh organisasi itu sendiri dan sifatnya berorientasi kepentingan organisasi. Isinya berupa cara kerja di dalam organisasi, produktivitas, dan berbagai pekerjaan yang harus dilakukan dalam organisasi. Misalnya: memo, kebijakan, pernyataan, jumpa pers, dan surat-surat resmi. Adapun komunikasi informal adalah komunikasi yang disetujui secara sosial. Orientasinya bukan pada organisasi, tetapi lebih kepada anggotanya secara individual.³⁴

Komunikasi Organisasi juga dapat didefinisikan sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian suatu organisasi tertentu. Suatu organisasi terdiri dari unit-unit komunikasi dalam hubungan hierarkis antara yang satu dengan lainnya dan berfungsi dalam suatu lingkungan. Korelasi antara ilmu komunikasi dengan organisasi terletak pada peninjauannya yang terfokus kepada manusia-manusia yang terlibat dalam

³⁴ Wiryanto, *Pengantar Ilmu Komunikasi.....*, h. 47.

mencapai tujuan organisasi itu. Ilmu komunikasi mempertanyakan bentuk komunikasi apa yang berlangsung dalam organisasi, metode dan teknik apa yang dipergunakan, media apa yang dipakai, bagaimana prosesnya, faktor-faktor apa yang menjadi penghambat, dan sebagainya. Jawaban-jawaban bagi pertanyaan-pertanyaan tersebut adalah untuk bahan telaah untuk selanjutnya menyajikan suatu konsepsi komunikasi bagi suatu organisasi tertentu berdasarkan jenis organisasi, sifat organisasi, dan lingkup organisasi dengan memperhitungkan situasi tertentu pada saat komunikasi dilancarkan.

Sendjaja menyatakan fungsi komunikasi dalam organisasi adalah sebagai berikut³⁵:

- a) Fungsi informatif. Organisasi dapat dipandang sebagai suatu sistem pemrosesan informasi. Maksudnya, seluruh anggota dalam suatu organisasi berharap dapat memperoleh informasi yang lebih banyak, lebih baik dan tepat waktu. Informasi yang didapat memungkinkan setiap anggota organisasi dapat melaksanakan pekerjaannya secara lebih pasti. Orang-orang dalam tataran manajemen membutuhkan informasi untuk membuat suatu kebijakan organisasi ataupun guna mengatasi konflik yang terjadi di dalam organisasi. Sedangkan karyawan (bawahan) membutuhkan informasi untuk melaksanakan pekerjaan, di samping itu juga informasi tentang jaminan keamanan, jaminan sosial dan kesehatan, izin cuti, dan sebagainya.
- b) Fungsi regulatif. Fungsi ini berkaitan dengan peraturan-peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi. Terdapat dua hal yang berpengaruh terhadap fungsi regulatif, yaitu: a. Berkaitan dengan orang-orang yang berada dalam tataran manajemen, yaitu mereka yang memiliki kewenangan untuk mengendalikan semua informasi yang disampaikan. Juga memberi perintah atau intruksi supaya perintah-perintahnya dilaksanakan sebagaimana semestinya. b. Berkaitan dengan pesan. Pesan-pesan regulatif pada dasarnya berorientasi pada kerja. Artinya, bawahan membutuhkan kepastian peraturan tentang pekerjaan yang boleh dan tidak boleh untuk dilaksanakan.

³⁵ Sendjaja, *Teori-teori Komunikasi*, (Jakarta: Univ. Terbuka, 2004), h. 93.

- c) Fungsi persuasif. Dalam mengatur suatu organisasi, kekuasaan dan kewenangan tidak akan selalu membawa hasil sesuai dengan yang diharapkan. Adanya kenyataan ini, maka banyak pimpinan yang lebih suka untuk mempersuasi bawahannya daripada memberi perintah. Sebab pekerjaan yang dilakukan secara sukarela oleh karyawan akan menghasilkan kepedulian yang lebih besar dibanding kalau pimpinan sering memperlihatkan kekuasaan dan kewenangannya.
- d) Fungsi integratif. Setiap organisasi berusaha untuk menyediakan saluran yang memungkinkan karyawan dapat melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan baik. Ada dua saluran komunikasi yang dapat mewujudkan hal tersebut, yaitu: a. Saluran komunikasi formal seperti penerbitan khusus dalam organisasi tersebut (buletin, newsletter) dan laporan kemajuan organisasi. b. Saluran komunikasi informal seperti perbincangan antar pribadi selama masa istirahat kerja, pertandingan olahraga, ataupun kegiatan darmawisata. Pelaksanaan aktivitas ini akan menumbuhkan keinginan untuk berpartisipasi yang lebih besar dalam diri karyawan terhadap organisasi.

Komunikasi ini adalah salah satu dari pesan formal. Suatu organisasi tanpa penggunaan komunikasi organisasi ke bawah ini adalah mustahil. Menurut Handoko maksud utama komunikasi ke bawah adalah untuk memberikan pengarahan, informasi, instruksi nasehat atau saran dan penilaian kepada bawahan serta memberikan informasi kepada para anggota organisasi tentang tujuan dan kebijakan organisasi.³⁶ Pimpinan organisasi biasanya mendapat laporan dari bawahan tentang tugas yang diberikan. Dalam laporan itu terdapat juga antara lain kendala-kendala yang mereka hadapi di lapangan dan sejauh mana pekerjaan itu dilaksanakan. Biasanya segan untuk melaporkan tentang kesulitan mereka karena mereka takut dianggap tidak mampu melaksanakan tugas, padahal melaporkan semua masalah itu merupakan salah satu fungsi utama komunikasi ke atas. Umar mengemukakan bahwa fungsi utama komunikasi ke atas adalah untuk mencari dan

³⁶ T. Hani Handoko, *Manajemen*, h. 78.

mendapatkan informasi tentang aktivitas-aktivitas dan keputusan-keputusan yang meliputi laporan pelaksanaan kerja, saran serta rekomendasi, usulan anggaran, pendapat-pendapat, keluhan-keluhan, serta permintaan bantuan.³⁷

Menurut Arni Muhammad yang dimaksud dengan komunikasi ke atas adalah pesan yang mengalir dari bawahan ke atasan atau dari tingkat yang lebih rendah kepada tingkat yang lebih tinggi.³⁸ Semua karyawan dalam suatu organisasi kecuali yang berada pada tingkatan yang paling atas, berkomunikasi ke atas. Tujuan komunikasi ini adalah untuk memberikan balikan, memberikan saran dan mengajukan pertanyaan. Komunikasi ini mempunyai efek pada penyempurnaan moral dan sikap karyawan, dan tipe pesan ini adalah integrasi dan pembaharuan.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, komunikasi ini mempunyai sejumlah fungsi penting dalam kehidupan organisasi, yang menurut Abizar antara lain: (1) memberikan kepada pengelola umpan balik mengenai isu-isu dan masalah-masalah organisasi yang sedang hangat, memberikan kepada para pengelola informasi mengenai operasi organisasi dari hari ke hari, yang dibutuhkan mereka untuk mengambil keputusan mengenai arah organisasi. (2) berfungsi sebagai sumber umpan balik penting bagi pengelola untuk menentukan efektivitas komunikasi ke bawah, (3) Melepaskan tekanan-tekanan yang dirasakan pekerja-pekerja dengan jalan memberikan kesempatan anggota tingkat rendah untuk berbagi informasi dengan atasan mereka. (4) menggalakkan partisipasi bawahan dan keikutsertaan mereka dalam organisasi, yang dapat memperkuat ikatan organisasi.³⁹

Komunikasi horizontal mengalir antar anggota-anggota organisasi yang berada dalam level hirarki yang sama, dan merupakan komunikasi antar sejawat (*peer communication*).⁴⁰ Pada level ini, kerjasama lebih bersifat koordinatif. Umar berpendapat fungsi utama komunikasi horizontal adalah untuk melakukan kerjasama dan proaktif pada tingkat mereka sendiri, di dalam bagian antar bagian lain yang bertujuan untuk memecahkan berbagai masalah maupun menceritakan

³⁷ Umar, H, *Riset Sumber Daya Manusia* (Jakarta :Gramedia Pustaka Utama, 1998), h. 49.

³⁸ Arni Muhammad, *Komunikasi Organisasi*, h. 32.

³⁹ Abizar. *Komunikasi Organisasi*. (Jakarta : P2LPT, 1989). h. 67

⁴⁰ *Ibid.* h 56

pengalaman mereka dalam melaksanakan pekerjaannya.⁴¹ Kerjasama atau koordinasi yang baik akan lebih mudah menyelesaikan masalah atau untuk mencapai tujuan organisasi secara bersama. Pendapat tersebut di atas diperkuat oleh Handoko bahwa komunikasi horizontal atau lateral, selain membantu koordinasi pengetahuan-pengetahuan lateral juga menghindarkan pemecahan masalah yang lambat.⁴²

Karakteristik komunikasi organisasi meliputi materi, pusat kewenangan dan kekuasaan pengambilan keputusan, serta erat dengan spesialisasi tugas. Menurut Aloliliweri komunikasi organisasi adalah bagaimana sebuah organisasi demi kepentingan organisasi dan mempunyai dampak langsung maupun tidak langsung perilaku individu maupun sosial terhadap organisasi.⁴³ Dalam sistem komunikasi masyarakat ke arah yang paling maju terjadi interaksi yang kompleks antara wadah sebagai tempat yang modern dengan jaringan komunikasi organisasi suatu masyarakat suatu sistem terdiri dari organisasi politik dan kelompok persahabatan. Komunikasi organisasi itu lebih efektif pada bidang-bidang yang lain sehingga mampu berbuat terhadap yang berhubungan dengan perubahan.

Dalam mengajarkan masyarakat mengambil tindakan-tindakan komunikasi organisasi lebih tidak efektif lagi apabila tidak dibarengi dengan anjuran-anjuran secara pribadi, komunikasi organisasi terjadi kapanpun sedikit tidaknya satu orang yang menduduki jabatan dalam suatu organisasi, analisis komunikasi organisasi menyangkut penelaahan atas banyak transaksi yang terjadi secara simultan. Sistem tersebut menyangkut hubungan untuk menyatakan kesamaan fikiran dan perilaku yang telah diatur dengan kebijakan. Kepuasan menggambarkan suatu konsep individu dan konsep mikro sedangkan iklim merupakan konsep makro dan konsep gabungan. Selain itu kepuasan juga menggambarkan evaluasi atas suatu keadaan internal. Istilah kepuasan komunikasi digunakan untuk menyatakan keseluruhan tingkat kepuasan yang dirasakan dalam lingkungan komunikasi organisasi.

⁴¹ Umar, H. *Riset Sumber Daya Manusia*. (Jakarta : Gramedia Pustaka Utama, 1989), h. 78.

⁴² T. Hani Handoko. *Manajemen* (Yogyakarta : BPFE, 1997), h. 63.

⁴³ Aloliliweri, *Sosiologi Organisasi*, (Bandung: PT Citra Aditya Bakti, 1997), h. 10

Secara keseluruhan kepuasan berhubungan dengan perbedaan antara yang diinginkan oleh seseorang. Dari sudut pandang komunikasi dalam organisasi kepuasan hampir tidak berhubungan dengan keefektifan pengungkapan pesan, tetapi apabila pengalaman berkomunikasi memenuhi keinginan seseorang biasanya hal itu dipandang sebagai hal yang memuaskan. Kepuasan adalah suatu konsep yang biasanya berkenaan dengan kenyamanan, jadi kepuasan dalam komunikasi berarti seseorang merasa nyaman dengan pesan-pesan media dan hubungan dalam organisasi. Kenyamanan memiliki kecenderungan, dalam hal ini kadang-kadang menyebabkan individu lebih menyukai pelaksanaan terbaru untuk peningkatan individu. Salah satu tantangan dalam komunikasi organisasi adalah bagaimana menyampaikan informasi keseluruhan bagian organisasi proses ini berhubungan dengan aliran informasi. Organisasi mengandalkan inovasi dan harus mampu menghasilkan informasi.

Suatu organisasi tetap mempunyai cita-cita “*order*” atau tatanan untuk mengatur hubungan timbal balik fungsionalnya, akibatnya apabila ada perubahan yang terjadi dalam suatu unit departemen akan mempengaruhi aktivitas adalah perubahan secara hirarki dan wewenang peranan individu dalam pekerjaan penataan kembali hubungan kerja melalui komunikasi formal. Bentuk suatu perubahan selalu dikaitkan dengan asas perubahan individual dan kelompok yang berdampak mengubah orientasi organisasi. Setiap perubahan organisasi lazim direncanakan untuk mencapai perubahan jangka pendek, peranan dalam suatu organisasi memang menginginkan perubahan yang bertujuan untuk memahami cita-cita organisasinya.⁴⁴

Para agen perubahan dapat menempuh beberapa cara perubahan berencana terhadap organisasi melalui pendekatan *human relation* yaitu :

- a) Kontak tertutup atau kolaborasi dengan organisasi artinya anggota organisasi bersedia menentukan, mempertimbangkan sifat dan keberadaan organisasi. Teknik kolaborasi anggota organisasi menggunakan sumber daya

⁴⁴ Stan Kossen, *Aspek Manusia Dalam Organisasi*, (Jakarta: Penerbit Elanga, 1986), h. 243

yang ada kemampuan dan keterampilan yang relevan dari latar belakang pendidikan masing-masing anggota organisasi.

- b) Peningkatan profesionalisme anggota setiap pemimpin organisasi harus mempunyai kemampuan dan sikap antisipatif tentang sejauh mana daya tahan organisasi terhadap perubahan.
- c) Membantu pemimpin organisasi agar dapat mengantisipasi akibat perubahan yang cepat, jangka panjang dan pungsi tertentu organisasi
- d) Proses pemahaman dalam belajar dengan cara mandiri agar menjadi lebih sadar atas setiap tindakan pengambilan keputusan demi kesuksesan organisasi.

Goldhaber memberikan definisi komunikasi organisasi adalah proses penciptaan dan saling menukar pesan dalam satu jaringan hubungan yang saling tergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau yang selalu berubah-ubah. Pengertian tersebut mengandung konsep-konsep sebagai berikut:⁴⁵

a) Proses

Suatu organisasi adalah suatu sistem terbuka yang dinamis yang menciptakan dan saling menukar informasi diantara anggotanya. Karena gejala menciptakan dan menukar informasi ini berjalan terus menerus dan tidak ada hentinya, maka dikatakan sebagai suatu proses.

b) Pesan

Pesan adalah susunan simbol yang penuh arti tentang orang, obyek, kejadian yang dihasilkan oleh interaksi dengan orang lain. Dalam komunikasi organisasi kita mempelajari ciptaan dan pertukaran pesan dalam seluruh organisasi. Pesan dalam organisasi dapat dilihat menurut beberapa klasifikasi yang berhubungan dengan bahasa, penerima yang dimaksud, metode difusi, dan arus tujuan dari pesan. Pengklasifikasian pesan menurut bahasa dapat dibedakan pesan verbal dan non

⁴⁵ Goldhaber M Gerald. *Oragnizational Communication*, (USA: Brown Publisher, 1990), h. 93

verbal. Pesan verbal dalam organisasi misalnya; surat, memo, pidato, dan percakapan. Sedangkan pesan nonverbal dalam organisasi terutama sekali yang tidak diucapkan atau ditulis seperti; bahasa gerak tubuh, sentuhan, nada suara, ekspresi wajah.

c) Jaringan

Organisasi terdiri dari satu seri orang yang tiap-tiapnya menduduki posisi atau peranan tertentu dalam organisasi. Ciptaan dan pertukaran pesan dari orang-orang ini sesamanya terjadi melewati suatu set jalan kecil yang dinamakan jaringan komunikasi. Suatu jaringan komunikasi ini mungkin mencakup hanya dua orang, beberapa orang atau keseluruhan organisasi. Hakikat dan luas dari jaringan ini dipengaruhi oleh banyak factor antara lain; hubungan peranan, arah dan arus pesan, hakikat seri dari arus pesan, dan isi dari pesan.

d) Keadaan Saling Tergantung

Konsep kunci komunikasi organisasi keempat adalah keadaan yang saling tergantung satu bagian dengan bagian lainnya. Hal ini telah menjadi sifat dari suatu organisasi yang merupakan suatu sistem terbuka. Bila suatu bagian dari organisasi mengalami gangguan maka akan berpengaruh kepada bagian lainnya dan mungkin juga kepada seluruh sistem organisasi. Implikasinya, bila pimpinan membuat suatu keputusan dia harus memperhitungkan implikasi keputusan itu terhadap organisasinya secara menyeluruh.

e) Hubungan

Konsep kunci yang kelima dari komunikasi organisasi adalah hubungan. Karena organisasi merupakan suatu sistem terbuka, sistem kehidupan sosial maka untuk berfungsinya bagian-bagian itu terletak pada manusia yang ada dalam organisasi. Dengan kata lain jaringan melalui mana jalannya pesan dalam suatu organisasi dihubungkan oleh manusia. Oleh karena itu hubungan manusia dalam organisasi yang memfokuskan kepada tingkah laku komunikasi dari orang yang terlibat suatu hubungan perlu dipelajari. Sikap, skill, moral dari seseorang,

mempengaruhi dan dipengaruhi oleh hubungan yang bersifat organisasi. Hubungan manusia dalam organisasi berkisar mulai dari yang sederhana yaitu hubungan diantara dua orang sampai kepada hubungan yang kompleks. Jadi dalam organisasi terjadi hubungan yang sifatnya individual, kelompok, dan hubungan organisasi.

f) Lingkungan

Lingkungan adalah semua totalitas secara fisik dan faktor sosial yang diperhitungkan dalam pembuatan keputusan mengenai individu dalam suatu sistem. Yang termasuk lingkungan internal adalah personal/anggota, tujuan, produk, Sedangkan lingkungan eksternal adalah langganan, saingan, teknologi. Komunikasi organisasi terutama berkenaan dengan transaksi yang terjadi dalam lingkungan internal organisasi yang terdiri dari organisasi dan kulturnya, dan antar organisasi dengan lingkungan eksternalnya. Yang dimaksud dengan kultur organisasi adalah pola kepercayaan dan harapan dari anggota organisasi yang menghasilkan norma-norma yang membentuk tingkah laku individu dan kelompok dalam organisasi. Organisasi sebagai suatu sistem terbuka harus berinteraksi dengan lingkungan eksternal seperti; teknologi, ekonomi, undang-undang, dan faktor sosial. Karena faktor lingkungan berubah-ubah, maka organisasi memerlukan informasi baru. Informasi ini harus dapat mengatasi perubahan dalam lingkungan dengan menciptakan dan pertukaran pesan baik secara internal dalam unit-unit yang relevan maupun terhadap kepentingan umum secara eksternal.

g) Ketidakpastian

Perbedaan informasi yang tersedia dengan informasi yang diharapkan. Misalnya; organisasi Karang Taruna memerlukan informasi tentang Undang-undang tentang NAPZA untuk disosialisaikan kepada anggotanya, kalau informasi tersebut didapatkan maka tidak masalah, tetapi kalau informasi itu tidak didapatkan maka terjadi ketidakpastian. Untuk mengurangi faktor ketidakpastian ini organisasi menciptakan dan menukar pesan diantara anggota, melakukan suatu penelitian pengembangan organisasi, dan menghadapi tugas-tugas yang kompleks dengan integrasi yang tinggi. Ketidakpastian dalam suatu organisasi juga disebabkan oleh terjadinya banyak informasi yang diterima daripada sesungguhnya diperlukan untuk

menghadapi lingkungan mereka. Jadi ketidakpastian dapat disebabkan oleh terlalu sedikit informasi yang didapatkan dan juga karena terlalu banyak yang diterima.

Setiap organisasi mempunyai struktur yang berbeda yang dapat mempengaruhi sikap dan perilaku anggotanya. Sebagaimana diketahui bahwa tujuan pengorganisasian antara lain adalah: membagi pekerjaan yang harus dilakukan menjadi departemen-departemen dan jabatan yang terperinci, membagi-bagi tugas dan tanggung jawab berkaitan dengan masing-masing jabatan, mengkoordinasikan berbagai tugas organisasi, mengelompokkan pekerjaan-pekerjaan ke dalam unit-unit, membangun hubungan di kalangan individu, kelompok, dan departemen, menetapkan garis-garis wewenang formal, mengalokasikan dan memberikan sumber daya organisasi.

Organisasi yang didirikan memiliki fungsi-fungsi khusus, diantaranya adalah meningkatkan produktivitas dengan tujuan untuk menganalisis masalah, mengatasi masalah dan meningkatkan keluaran untuk meningkatkan efisiensi (kesesuaian antara *input* dan *output*). Berdasarkan fungsi-fungsinya ciri-ciri utama organisasi, yaitu:

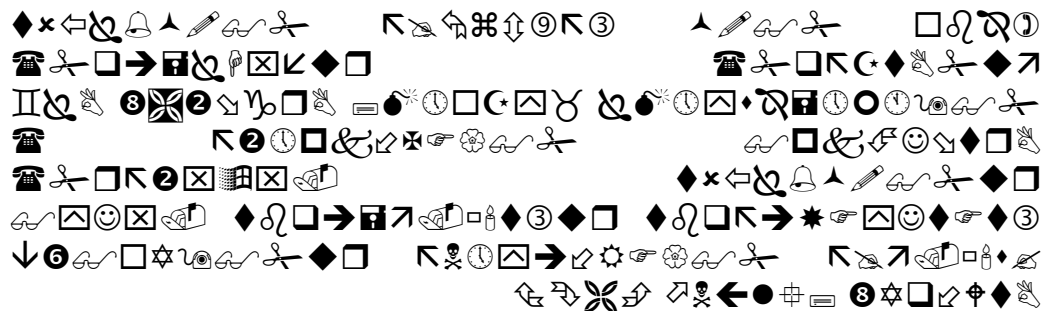
1. Mempunyai pembagian dalam pekerjaan, kekuasaan dan tanggung jawab. Komunikasi sengaja direncanakan untuk dapat lebih meningkatkan usaha mewujudkan tujuan tertentu.
2. Pengendalian usaha-usaha organisasi mempunyai beberapa pusat wewenang yang berfungsi mengawasi serta mengarahkan seseorang mencapai tujuan.
3. Mempunyai prosedur penggantian tenaga mahir, anggota atau mereka yang menjadi pengurus organisasi.

D. Baitul Maal wat Tamwil

Berbicara tentang Islam adalah berbicara tentang kesejahteraan, yaitu kesejahteraan menurut pandangan Al Quran dan Sunnah. Karena itu, lingkup kesejahteraan dalam Islam lebih luas, yaitu lahir dan batin. Juga kesejahteraan di dunia dan di akhirat. Dengan demikian, Islam sebenarnya, memiliki jangkauan yang

lebih luas dan komprehensif. Itulah sebabnya, dikatakan bahwa Islam adalah ajaran yang bersifat universal.⁴⁶

Apa yang dipahami pada konsep kesejahteraan dalam Islam jelas berbeda dengan konsep kesejahteraan dalam ekonomi konvensional. Kesejahteraan dalam ekonomi konvensional berorientasi pada materialisme dan hedonisme murni, sehingga keadaan sejahtera terjadi manakala manusia mempunyai harta yang berlimpah yang diwujudkan dalam bentuk materi. Hal ini jelas bertentangan dengan ajaran Islam, Allah berfirman :



Artinya : "Sesungguhnya Allah memasukkan orang-orang mukmin dan beramal saleh ke dalam jannah yang mengalir di bawahnya sungai-sungai. dan orang-orang kafir bersenang-senang (di dunia) dan mereka makan seperti makannya binatang. dan Jahannam adalah tempat tinggal mereka (QS. Muhammad : 12).⁴⁷

Seperti halnya bank konvensional, bank syariah berfungsi juga sebagai lembaga intermediasi (*intermediary institution*), yaitu berfungsi menghimpun dana dari masyarakat dan menyalurkan kembali dana-dana tersebut kepada masyarakat yang membutuhkannya dalam bentuk pembiayaan. Pembiayaan atau *financing*, yaitu pendanaan yang diberikan oleh suatu pihak kepada pihak lain untuk mendukung investasi yang telah direncanakan, baik dilakukan sendiri maupun lembaga. Dengan

⁴⁶ Imam Suprayogo, http://www.uin-malang.ac.id/index.php?option=com_content&view=article&id=1688%3A-islam-dan-kesejahteraan&catid=25%3Aartikel-rektor&Itemid=174

⁴⁷ QS. Muhammad/ 47: 4.

kata lain, pembiayaan adalah pendanaan yang dikeluarkan untuk mendukung investasi yang telah direncanakan.⁴⁸

Baitul Maal wat Tamwil (BMT) adalah sebuah lembaga keuangan yang berbadan hukum koperasi simpan pinjam. Di Indonesia lembaga ini belakangan populer seiring dengan semangat umat Islam untuk mencari model ekonomi alternatif pasca krisis ekonomi tahun 1997. Kemunculan BMT merupakan usaha sadar untuk memberdayakan ekonomi masyarakat. Konsep ini mengacu pada definisi *baitul maal* pada masa kejayaan Islam, terutama pada masa Khulafaur Rasyidin (632-661 M). Dalam bahasa Arab "*bait*" berarti rumah, dan "*maal*" yang berarti harta: rumah untuk mengumpulkan atau menyimpan harta. Waktu itu dikenal istilah "*diwan*" yakni tempat atau kantor yang digunakan oleh para penulis katakanlah sekretaris *baitul maal* untuk bekerja dan menyimpan arsip-arsip keuangan.

Searah dengan perubahan zaman, perubahan tata ekonomi dan perdagangan, konsep *baitul maal* yang sederhana itu pun berubah, tidak sebatas menerima dan menyalurkan harta tetapi juga mengelolanya secara lebih produktif untuk memberdayakan perekonomian masyarakat. Penerimaannya juga tidak terbatas pada zakat, infak dan *shodaqoh*, juga tidak mungkin lagi dari berbagai bentuk harta yang diperoleh dari peperangan. Lagi pula peran pemberdayaan perekonomian tidak hanya dikerjakan oleh negara. Beberapa organisasi, intansi atau perorangan yang menaruh perhatian pada sejarah Islam kemudian mengambil konsep *baitul maal* ini dan memperluasnya dengan menambah "*baitut tamwil*" yang berarti rumah untuk menguankan uang. Menjadilah *baitul maal wat tamwil* (BMT).

Pada dasarnya kredit yang dikeluarkan oleh bank bertujuan untuk membantu nasabah dalam membiayai usaha yang dijalankannya, namun tidak menutup kemungkinan dalam penyalurannya terjadi masalah atau kredit macet, baik itu masalah yang disengaja maupun yang tidak disengaja. Menurut Suharno (2003:102). "Kredit macet *atau problem loan* adalah kredit yang mengalami

⁴⁸ Muhamad, *Manajemen Pembiayaan Bank Syariah*, (Yogyakarta: AMP YKPN, 2005), h. 17.

kesulitan pelunasan akibat adanya faktor-faktor atau unsur kesengajaan atau karena kondisi diluar kemampuan debitur".⁴⁹

Pembiayaan yang telah disetujui oleh bank syariah dan dinikmati oleh nasabah, maka peranan bank syariah lebih berat dibandingkan pada saat dana tersebut belum mengucur di tangan nasabah. Untuk menghindari terjadinya kegagalan pembiayaan maka bank syariah harus melakukan pembinaan dan *regular monitoring* yaitu dengan cara monitoring aktif dan monitoring pasif. Monitoring aktif yaitu mengunjungi nasabah secara regular, memantau laporan keuangan secara rutin dan memberikan laporan kunjungan nasabah/*call report* kepada komite pembiayaan/*supervisor*, sedangkan monitoring pasif yaitu memonitoring pembayaran kewajiban nasabah kepada bank syariah setiap akhir bulan. Bersamaan pula diberikan pembinaan dengan memberikan saran, informasi maupun pembinaan teknis yang bertujuan untuk menghindari pembiayaan bermasalah.

Pada jangka waktu (masa) pembiayaan tidak mustahil terjadi suatu kondisi pembiayaan yaitu adanya suatu penyimpangan utama dalam hal pembayaran yang menyebabkan keterlambatan dalam pembayaran atau diperlukan tindakan yuridis dalam pengembalian atau kemungkinan *potensial loss*. Kondisi ini yang disebut dengan pembiayaan bermasalah, keadaan turunnya mutu pembiayaan tidak terjadi secara tiba-tiba akan tetapi selalu memberikan " *warning sign*" atau faktor-faktor penyebab terlebih dahulu dalam masa pembiayaan. Ada beberapa faktor penyebab pembiayaan bermasalah :⁵⁰

1. Faktor Intern (Berasal Dari Pihak Bank)

- a) Kurang baiknya pemahaman atas bisnis nasabah
- b) Kurang dilakukan evaluasi keuangan nasabah
- c) Kesalahan setting fasilitas pembiayaan (berpeluang melakukan *sidestreaming*)⁵¹
- d) Perhitungan modal kerja tidak didasarkan kepada bisnis usaha nasabah

⁴⁹ Suharno. 2003. *Analisis Kredit*, (Jakarta: Djambatan, 2003), h. 102

⁵⁰ *Ibid*, h.33-35

⁵¹ Dana digunakan oleh nasabah tidak sesuai dengan peruntukkan pembiayaan yang telah disepakati dalam perjanjian

- e) Proyeksi penjualan terlalu optimis
- f) Proyeksi penjualan tidak memperhitungkan kebiasaan bisnis dan kurang memperhitungkan aspek kompetitor
- g) Aspek jaminan tidak diperhitungkan aspek marketable
- h) Lemahnya supervisi dan monitoring
- i) Terjadinya erosi mental : kondisi ini dipengaruhi timbali balik antara nasabah dengan pejabat bank sehingga mengakibatkan proses pemberian pembiayaan tidak didasarkan pada praktek perbankan yang sehat

2. Faktor Ekstern

- a) Karakter nasabah tidak amanah (tidak jujur dalam memberikan informasi dan laporan tentang kegiatannya)
- b) Melakukan *sidestreaming* penggunaan dana
- c) Kemampuan pengelolaan nasabah tidak memadai sehingga kalah dalam persaingan usaha
- d) Usaha yang dijalankan relatif baru
- e) Bidang usaha nasabah telah jenuh
- f) Tidak mampu menanggulangi masalah/ kurang menguasai bisnis
- g) Meninggalnya key person
- h) Perselisihan sesama direksi
- i) Terjadi bencana alam
- j) Adanya kebijakan pemerintah: ⁵²

Kualitas pembiayaan ditetapkan menjadi 5 (lima) golongan yaitu Lancar, Dalam Perhatian Khusus, Kurang Lancar, Diragukan dan Macet, yang dikategorikan pembiayaan bermasalah adalah kualitas pembiayaan yang mulai masuk golongan dalam perhatian khusus sampai golongan Macet. Bank syariah wajib untuk menggolongkan kualitas aktiva produktif⁵³ sesuai dengan kriterianya

⁵² Peraturan suatu produk atau sektor ekonomi atau industri dapat berdampak positif maupun negatif bagi perusahaan yang berkaitan dengan industri tersebut.

⁵³ Berdasarkan Peraturan Bank Indonesia Nomor 9/9/PBI/2007 Tentang Perubahan atas Peraturan Bank Indonesia Nomor 8/21/PBI/2006 Tentang Penilaian Kualitas Aktiva Bank Umum Yang Melaksanakan Kegiatan Usaha Berdasarkan Prinsip Syariah bahwa yang dimaksud dengan

dan dinilai secara bulanan, sehingga jika bank syariah tidak melakukannya maka akan dikenakan sanksi administratif sebagaimana dimaksud Pasal 56 Undang-Undang Perbankan Syariah.

Bilamana terjadi pembiayaan bermasalah maka bank syariah akan melakukan upaya untuk menangani pembiayaan bermasalah tersebut dengan melakukan upaya penyelamatan dan penyelesaian pembiayaan bermasalah, agar dana yang telah disalurkan oleh bank syariah dapat diterima kembali. Akan tetapi mengingat dana yang dipergunakan oleh bank syariah dalam memberikan pembiayaan berasal dari dana masyarakat yang ditempatkan pada bank syariah maka bank syariah dalam memberikan pembiayaan wajib menempuh cara-cara yang tidak merugikan bank syariah dan kepentingan nasabahnya yang telah mempercayakan dananya.

Di Indonesia, pelaksanaan sistem ekonomi Islam yang sudah dimulai sejak tahun 1992 semakin marak dengan bertambahnya jumlah lembaga keuangan Islam baik bank maupun non bank. Secara garis besar BMT memiliki 2 fungsi utama⁵⁴ :

- a. Bait al maal : lembaga yang mengarah pada usaha-usaha pengumpulan dan penyaluran dana yang non profit, seperti halnya *zakat*, *infaq*, dan *sadaqoh*.
- b. Bait at tamwil : lembaga yang mengarah pada usaha pengumpulan dan penyaluran dana komersial.

Salah satu lembaga keuangan Islam non bank adalah Baitul Maal wat Tamwil (BMT) yang berorientasi pada masyarakat Islam lapisan bawah. Kelahiran BMT merupakan solusi bagi kelompok ekonomi masyarakat bawah yang membutuhkan dana bagi pengembangan usaha kecil. BMT merupakan lembaga ekonomi rakyat kecil yang berupaya mengembangkan usaha-usaha produktif dan investasi dalam

Aktiva Produktif adalah penanaman dana Bank baik dalam rupiah maupun valuta asing untuk memperoleh penghasilan, dalam bentuk pembiayaan, surat berharga syariah, penempatan, penyertaan modal, penyertaan modal sementara, komitmen dan kontinjensi pada transaksi rekening administratif, Sertifikat Wadiah Bank Indonesia serta bentuk penyediaan dana lainnya yang dapat dipersamakan dengan itu.

⁵⁴ Heri Sudarsono. *Bank dan Lembaga Keuangan Syariah: Deskripsi dan Ilustrasi..* (Yogyakarta: Ekonosia, 2007). h. 43.

rangka meningkatkan kegiatan ekonomi pengusaha kecil dengan berdasarkan prinsip syariah dan prinsip koperasi.⁵⁵

BMT yang berkembang didirikan dengan suatu proses legalitas hukum yang bertahap; pertama dapat dimulai sebagai KSM (Kelompok Swadaya Masyarakat), dan jika telah mencapai nilai aset tertentu kemudian menyiapkan diri ke dalam badan hukum koperasi. Jika mencapai keadaan di mana para anggota dan pengurus siap dengan baik untuk mengelola koperasi, maka BMT dapat dikembangkan menjadi badan hukum koperasi. Indonesia hanya tiga : Perseroan Terbatas (PT), Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dan Koperasi. Dengan demikian, pilihan legalitas paling logis bagi BMT adalah operasi. Maka badan hukum dan model BMT adalah koperasi bukan lembaga keuangan, yayasan bukan pula KSM atau yang lainnya. Dengan demikian pedoman kerja, penilaian kesehatan, AD/ART BMT merujuk pada ketentuan Departemen Koperasi, bukan yang lainnya.

Pembahasan mengenai spektrum hukum Islam sangat luas dan di dalam penetapan hukumnya dapat melalui prosedur dan metode yang beragam. Jika hukum suatu masalah tidak secara eksplisit disebutkan dalam Al Qur'an dan Sunnah, maka penetapan hukumnya dapat dilakukan melalui ijtihad, sehingga terdapat metode-metode penerapan hukum secara *qiyas*, *ijma*, *istislah*, *istihsan* dan lainnya yang biasa disebut hukum *dzanni*. Hal ini terjadi pula di dalam penetapan hukum berkoperasi. Menurut Mahmud Syaltut, koperasi (*syirkah ta'awuniyah*) adalah suatu bentuk *syirkah* baru yang belum dikenal oleh fuqaha terdahulu⁵⁶ yang membagi *syirkah* menjadi 4 macam, yaitu : *Syirkah Abdan*, *Mufawadah*, *Wujuh*, dan *Inan*.⁵⁷

Sebagai akad mudharabah, yaitu suatu perjanjian kerjasama antara dua orang atau lebih, yang mana satu pihak menyediakan modal sedang pihak lain melakukan usaha atas dasar *profit sharing* (membagi keuntungan) menurut

⁵⁵ Pusat Inkubasi Bisnis Usaha Kecil (PINBUK), *Pedoman Cara Pembentukan BMT*, (Jakarta : PINBUK, tt), h. 1

⁵⁶ modal uang atau jasa dengan syarat sama modalnya, *Syirkah Wujuh*, kerjasama berdasarkan kepercayaan perjanjian *profit sharing*, *Syirkah 'Inan*; kerjasama berdasar *profit dan loss sharing* sesuai dengan jumlah modalnya masing-masing. Mahmud Syaltut, *Al-Fatwa*, (Mesir : Darul Qalam, tt), h. 349

⁵⁷ Sayyid Sabiq, *Fiqh Sunnah*, Volume III, (Libanon : Dar al Fikr, 1981), h. 294-298.

perjanjian.⁵⁸ Mahmud Syaltut tidak setuju dengan pendapat tersebut, sebab *syirkah ta'awuniah* tidak mengandung unsur *mudharabah* yang dirumuskan oleh para *fuqaha* (satu pihak menyediakan modal dan pihak lain melakukan usaha) karena *syirkah ta'awuniah* (yang ada di Mesir), modal usahanya berasal dari anggota pemegang saham dan usaha itu dikelola oleh pengurus dan karyawan yang dibayar oleh koperasi menurut kedudukan dan fungsinya masing-masing. Dan jika pemegang saham turut mengelola maka ia berhak digaji sesuai dengan sistem yang berlaku.⁵⁹

Dari definisi Sudarsono diatas dapat disimpulkan bahwa BMT mempunyai dua fungsi, yaitu fungsi non *profit department* sebagai landasan histories bahwa *baitul maal* pada masa Islam klasik adalah berfungsi sebagai dana umat dan penyeimbang perekonomian, sedangkan fungsi kedua yaitu fungsi *profit department* karena ssebagai panjang tangan dari bank syariah yang di atas sudah dijelaskan bahwa kemampuan perbankan sangat terbatas untuk menjangkau sektor usaha mikro dan kecil sehingga dibutuhkan lembaga keuangan yang komersial seperti bank sehingga dapat menjangkau sektor tersebut, dan alternatif pemikir ekonomi Islam untuk lembaga itu adalah BMT tersebut.⁶⁰

Sistem bagi hasil adalah pola pembiayaan keuntungan maupun kerugian antara BMT dengan anggota penyimpan berdasarkan perhitungan yang disepakati bersama. BMT biasanya berada di lingkungan masjid, Pondok Pesantren, Majelis Taklim, pasar maupun di lingkungan pendidikan. Biasanya yang mensponsori pendirian BMT adalah para *aghniya* (dermawan), pemuka agama, pengurus masjid, pengurus majelis taklim, pimpinan pondok pesantren, cendekiawan, tokoh masyarakat, dosen dan pendidik. Peran serta kelompok masyarakat tersebut adalah berupa sumbangan pemikiran, penyediaan modal awal, bantuan penggunaan tanah dan gedung ataupun kantor. Untuk menunjang permodalan, BMT membuka kesempatan untuk mendapatkan sumber permodalan yang berasal dari zakat, infaq, dan shodaqoh dari orang-orang tersebut. Hasil studi Pinbuk (1998) menunjukkan

⁵⁸ *Ibid*, h. 212

⁵⁹ Mahmud Syaltut, *Ibid*, h. 348

⁶⁰ Heri Sudarsono, *Bank dan Lembaga Keuangan*, (Yogyakarta: Ekonesia, 2008), h. 99

bahwa lembaga pendanaan yang saat ini berkembang memiliki kekuatan antara lain:⁶¹

- a. Mandiri dan mengakar di masyarakat,
- b. Bentuk organisasinya sederhana,
- c. Sistem dan prosedur pembiayaan mudah,
- d. Memiliki jangkauan pelayanan kepada pengusaha mikro.

Kelemahannya adalah :

- a. Skala usaha kecil,
- b. Permodalan terbatas,
- c. Sumber daya manusia lemah,
- d. Sistem dan prosedur belum baku.

Untuk mengembangkan lembaga tersebut dari kelemahannya perlu ditempuh cara-cara pembinaan sebagai berikut:

- a) Pemberian bantuan manajemen, peningkatan kualitas SDM dalam bentuk pelatihan, standarisasi sistem dan prosedur,
- b) Kerjasama dalam penyaluran dana,
- c) Bantuan dalam inkubasi bisnis.

1. Pola Tabungan dan Pembiayaan

a. Tabungan

Tabungan atau simpanan dapat diartikan sebagai titipan murni dari orang atau badan usaha kepada pihak BMT. Jenis-jenis tabungan/simpanan adalah sebagai berikut:

- 1) Tabungan persiapan qurban;
- 2) Tabungan pendidikan;
- 3) Tabungan persiapan untuk nikah;
- 4) Tabungan persiapan untuk melahirkan;
- 5) Tabungan naik haji/umroh;
- 6) Simpanan berjangka/deposito;

⁶¹ M. Amin Azis *Pedoman Pendirian BMT*, (Jakarta: Pinbuk Press, 2006), h. 10

- 7) Simpanan khusus untuk kelahiran;
- 8) Simpanan sukarela;
- 9) Simpanan hari tua;
- 10) Simpanan aqiqoh.

b. Pola Pembiayaan

Pola pembiayaan terdiri dari *bagi hasil* dan jual beli dengan *mark up* (tambahan atas modal) serta pembiayaan non profit.⁶²

Bagi hasil dilakukan antara BMT dengan pengelola dana dan antara BMT dengan penyedia dana (penyimpan/penabung). Bagi hasil ini dibedakan atas:

- a) *Musyarakah*, adalah suatu perkongsian antara dua pihak atau lebih dalam suatu proyek dimana masing-masing pihak berhak atas segala keuntungan dan bertanggung jawab atas segala kerugian yang terjadi sesuai dengan penyertaannya masing-masing.
- b) *Mudharabah*, adalah perkongsian antara dua pihak dimana pihak pertama (shahib al amal) menyediakan dana dan pihak kedua (mudharib) bertanggung jawab atas pengelolaan usaha. Keuntungan dibagikan sesuai dengan rasio laba yang telah disepakati bersama terlebih dahulu di depan. Manakala rugi, shahib al amal akan
- c) kehilangan sebagian imbalan dari kerja keras dan manajerial skill selama proyek berlangsung.
- d) *Murabahah*, adalah pola jual beli dengan membayar tangguh, sekali bayar.
- e) *Muzaraah*, adalah dengan memberikan l kepada si penggarap untuk ditanami dan dipelihara dengan imbalan bagian tertentu (prosentase) dari hasil panen.
- f) *Musaaqot*, adalah bentuk yang lebih sederhana dari muzaraah dimana si penggarapnya bertanggung jawab atas penyiraman dan pemeliharaan. Sebagai imbalan si penggarap berhak atas rasio tertentu dari hasil panen.

⁶² Awalil Rizky, *BMT Fakta dan Prospek*, (Yogyakarta: Ucy Press, 2007), h. 88.

Pembiayaan Non Profit Sistem ini disebut juga pembiayaan kebajikan. Sistem ini lebih bersifat sosial dan tidak profit oriented. Dalam BMT pembiayaan ini sering dikenal dengan *Qard* yang bertujuan untuk kegiatan produktif yang secara aplikatif peminjam dana hanya perlu mengembalikan modal yang dipinjam dari BMT apabila sudah jatuh tempo, yang tentu dengan beberapa criteria UMK yang harus dipenuhi.⁶³

1) Jual Beli (tambahan atas modal)

Jual beli merupakan tata cara yang dalam pelaksanaannya BMT mengangkat nasabah sebagai agen (yang diberi kuasa) melakukan pembelian barang atas nama BMT, kemudian BMT bertindak sebagai penjual kepada nasabah dengan harga sejumlah harga beli tambah keuntungan bagi BMT atau sering disebut margin. Keuntungan yang diperoleh BMT akan dibagi kepada penyedia dan penyimpan dana. Jenis-jenisnya adalah:

- a) *Bai Bitsaman Ajil (BBA)*, adalah proses jual beli dimana pembayaran dilakukan secara lebih dahulu dan penyerahan barang dilakukan kemudian.
- b) *Bai As Salam*, proses jual beli dimana pembayaran dilakukan terlebih dahulu dan penyerahan barang dilakukan kemudian.
- c) *Al Istishna*, adalah kontrak order yang ditandatangani bersamaan antara pemesan dengan produsen untuk pembuatan jenis barang tertentu.
- d) *Ijarah atau Sewa*, adalah dengan memberi penyewa untuk mengambil pemanfaatan dari sarana barang sewaan untuk jangka waktu tertentu dengan imbalan yang besarnya telah disepakati bersama.
- e) *Bai Ut Takjiri*, adakah suatu kontrak sewa yang diakhiri dengan penjualan. Dalam kontrak ini pembayaran sewa telah diperhitungkan sedemikian rupa sehingga padanya merupakan pembelian terhadap barang secara berangsur.

⁶³ Fathurrahman Djamil, *Penyelesaian Bank Bermasalah di Bank Syariah*, (Jakarta: Sinar Grafika, 2012), h. 87.

- f) *Musyarakah Mutanaqisah*, adalah kombinasi antara musyawarah dengan ijarah (perkongsian dengan sewa). Dalam kontrak ini kedua belah pihak yang berkongsi menyertakan modalnya masing-masing.

2. Pelayanan zakat dan shadaqoh

- a. Penggalangan dana zakat, infaq dan shadaqoh (ZIS)
 - ZIS masyarakat
 - Lewat kerjasama antara BMT dengan Lembaga Badan Amil Zakat, Infaq, dan shadaqoh (BAZIS)
- b. Dalam penyaluran dana ZIS
 - Digunakan untuk pemberian pembiayaan yang sifatnya hanya membantu
 - Pemberian bea siswa bagi peserta yang berprestasi atau kurang mampu dalam membayar SPP.
 - Penutupan terhadap pembiayaan yang macet karena faktor kesulitan pelunasan.
 - Membantu masyarakat yang perlu pengobatan.

Menurut Syaltut, koperasi merupakan syirkah baru yang diciptakan oleh para ahli ekonomi yang mempunyai banyak manfaat, yaitu memberi keuntungan kepada para anggota pemegang saham, memberi lapangan kerja kepada para karyawannya, memberi bantuan keuangan dari sebagian hasil usaha koperasi untuk mendirikan tempat ibadah, sekolah dan sebagainya yang di dalamnya tidak ada unsur kezaliman dan pemerasan, dikelola secara demokratis dan terbuka serta membagi keuntungan dan kerugian kepada semua anggota dengan ketentuan yang berlaku, sehingga syirkah ini dibenarkan dalam Islam.⁶⁴ Sedangkan Abdurrahman Isa menyatakan bahwa *syirkah ta'awuniyah* (koperasi) adalah *syirkah musahamah*, artinya syirkah yang dibentuk melalui pembelian saham-saham oleh para anggotanya. Karena itu syirkah ini adalah *syirkah amwal* (badan kumpulan modal) bukan *syirkah asykhah* (badan kumpulan orang), karena di dalam koperasi yang tampak bukan kepribadian para anggota pemilik saham. Menurut Isa, koperasi

⁶⁴ *Ibid*, h. 349-350

boleh di dalam Islam dan halal deviden yang diterima para anggota dari hasil usaha koperasi selama koperasi itu tidak mempraktekkan usaha yang mengandung riba dan menjalankan usaha-usaha yang haram.⁶⁵

Dilihat dari kesesuaian prinsip koperasi dalam Islam dan hukum kebolehan koperasi dalam Islam, maka koperasi adalah sebuah lembaga yang dapat diterapkan untuk BMT. Kebolehan ini juga didasarkan pada relevansi konsep antara koperasi dan BMT yang dapat dilihat dari *pertama*, latar belakang dan sejarah kelahiran kedua lembaga ini adalah sama-sama dalam rangka memperjuangkan kepentingan rakyat golongan bawah sebagai reaksi terhadap sistem ekonomi yang berlaku pada waktu itu. Koperasi lahir sebagai sarana dan protes atas sistem ekonomi kapitalis yang menindas dan mengakibatkan penderitaan pada rakyat dalam rangka meningkatkan kesejahteraan mereka. Begitu juga BMT yang lahir karena keberadaan BMI dan BPR (S) yang belum dapat menjangkau masyarakat golongan ekonomi bawah. Hal ini disebabkan karena berbagai kendala, diantaranya peraturan perundang-undangan, perizinan yang rumit dan lama serta mobilisasi dana yang sulit. BMT lahir sebagai alternatif untuk mengatasi keadaan ini.⁶⁶

Kedua, dengan mengacu pada pengertian yang dikandung keduanya dapat disimpulkan bahwa kedua lembaga ini sama-sama mengandung dua unsur. Unsur tersebut adalah unsur ekonomi dan unsur sosial yang saling berkaitan. Ini merupakan bukti bahwa kedua lembaga ini tidak hanya bergerak di bidang bisnis namun aspek sosialnya juga tidak dilupakan.

Ketiga, relevansi ini juga dilihat melalui prinsip-prinsip dasar yang dikandung oleh kedua konsep ini. Dalam prinsip-prinsip dasar keduanya ditemukan bahwa nilai-nilai yang terkandung di dalamnya tidak bertentangan. Pada intinya kedua lembaga ini berusaha untuk mensejahterakan anggota pada khususnya dan

⁶⁵ Abdurrahman Isa, *Al-Mu'amalat al-Haditsah wa Ahkamuha*, (Mesir :Mathba'ah Mukhaimin, tt), h. 65-68

⁶⁶ M. Akhyar Adnan, *Beberapa Issue Di Sekitar Pengembangan Lembaga Keuangan Berdasarkan Syariah*, Makalah disajikan dalam Seminar dan Talk Show Peran Ulama Dalam Sosialisasi dan Pengembangan Lembaga Keuangan Syariah, (diselenggarakan oleh ASBISINDO Wilayah Jateng-DIY), 1999. Sejarah Koperasi dapat dilihat pada Nindyo Pramono, *Beberapa Aspek Koperasi pada umumnya dan Koperasi Indonesia di dalam Perkembangan*, (Yogyakarta : Taman Pustaka Kristen, 1986), h. 43

masyarakat pada umumnya melalui pengelolaan yang sarat dengan nilai-nilai etik dan moral yang tinggi. Yang ini juga akan membedakan kedua lembaga ini dengan bentuk-bentuk usaha ekonomi lainnya.

Keempat, adanya kesamaan tujuan pada kedua lembaga tersebut. Tujuan yang terkandung adalah sama-sama berusaha untuk mensejahterakan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya terutama bagi golongan masyarakat kecil dalam rangka mengentaskan kemiskinan bagi perbaikan ekonomi rakyat.

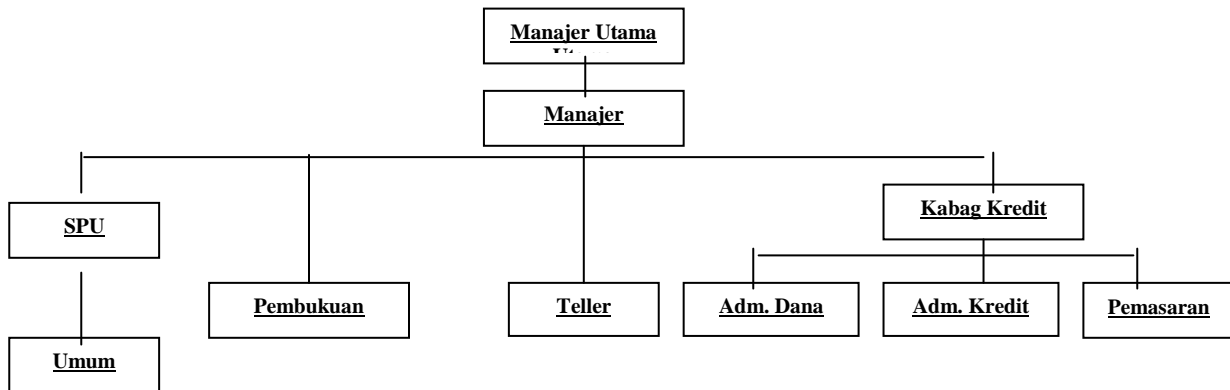
Kelima, berdasarkan pada fungsi dan peranan dari koperasi dan BMT terlihat bahwa keduanya mempunyai dua fungsi. Fungsi tersebut adalah fungsi sosial dan fungsi ekonomi yang saling berkaitan. Sedangkan peranan kedua lembaga tersebut adalah sebagai motor penggerak perekonomian dengan mengembangkan dan membangun potensi serta kemampuan masyarakat lapisan bawah untuk mencapai perekonomian yang lebih baik. Bahkan koperasi dijadikan soko guru bagi perekonomian nasional.

Keenam, jika mengacu pada konsep mekanisme kerja antara koperasi dan BMT, akan ditemukan bahwa kedua lembaga ini diusahakan untuk bergerak pada tiga sektor, yaitu sektor jasa keuangan melalui simpan pinjam, sektor sosial dan sektor riil.⁶⁷ Selain itu dalam alat kelengkapan organisasi koperasi dan BMT ditemukan adanya Dewan Pengawas. Dewan pengawas itu bertugas untuk mengendalikan dan mengawasi kedua lembaga itu. Tujuan pengendalian dan pengawasan ini adalah agar dalam kegiatannya sesuai dengan tujuan yang diharapkan serta dapat mengurangi kemungkinan terjadinya penyimpangan dan penyelewengan oleh pengurus di dalam pengelolaannya.

⁶⁷ Hertanto Widodo dkk, *PAS (Pedoman Akuntansi Syariah), Panduan Praktis Operasional Baitul Mal Wat Tamwil*, (Jakarta : Mizan, 1999), h. 84. lihat juga Revrison Baswir, *Koperasi Indonesia*, (Yogyakarta : BPFE, 1997), h. 79-81

E. Struktur dan Tugas Pokok Pengurus BMT

1. Struktur organisasi BMT



2. Tugas Pokok Pengurus

a) Rapat Anggota

Rapat anggota adalah Rapat tahunan yang diikuti oleh para pendiri dan anggota penuh BMT (anggota yang telah menyetor Simpanan pokok dan simpanan wajib) yang berfungsi untuk:

- 1) Merumuskan dan menetapkan kebijakan-kebijakan yang sifatnya umum dalam rangka pengembangan BMT sesuai dengan AD dan ART.
- 2) Mengangkat dan memberhentikan pengurus BMT.
- 3) Menerima atau menolak laporan perkembangan BMT dari pengurus.
- 4) Untuk ketentuan yang belum ditetapkan dalam Rapat Anggota, akan diatur dalam ketentuan tambahan.

b) Pengurus

Secara umum fungsi dan tugas pengurus adalah :

- 1) Menyusun kebijakan umum BMT yang telah dirumuskan dalam Rapat Anggota.
- 2) Melakukan pengawasan operasional BMT dalam bentuk :

- a) Persetujuan pembiayaan untuk suatu jumlah tertentu
 - b) Pengawasan tugas Manager (pengelola)
 - c) Memberikan rekomendasi produk-produk yang akan ditawarkan kepada anggota POKUSMA
- 3) Secara bersama-sama menetapkan komite pembiayaan misalnya :
- a) Divisi pembiayaan berwenang menentukan pembiayaan Rp. 500 ribu atau lebih kecil
 - b) Beserta Manajer Umum berwenang menentukan di rapat komite pembiayaan
 - c) Beserta Ka.Div Penggalangan Dana berwenang memutuskan di rapat komite pembiayaan antara Rp. 1 juta sampai dengan Rp. 2.5 juta
 - d) Beserta Bendahara Pengurus berwenang memutuskan di rapat komite pembiayaan antara Rp. 2,5 juta sampai dengan Rp. 5 juta
 - e) Beserta Ketua Pengurrus berwenang memutuskan di rapat komite pembiayaan
 - f) Antara Rp. 5 juta sampai dengan Rp. 10 juta
 - g) Beserta Sekretaris Pengurus berwenang memutuskan di rapat komite pembiayaan lebih besar dari Rp. 10 juta.
- 4) Melaporkan perkembangan BMT kepada Para Anggota dalam Rapat Anggota.

Kepengurusan BMT terdiri dari Ketua, Sekretaris dan Bendahara. Fungsi dan tugas masing-masing jabatan adalah sebagai berikut :

1. Ketua

- a) Memimpin Rapat Anggota dan Rapat Pengurus.
- b) Memimpin Rapat bulanan Pengurus dengan Manajemen, menilai kinerja bulanan dan kesehatan BMT.
- c) Melakukan pembinaan kepada pengelola.
- d) Ikut menandatangani surat-surat berharga serta surat-surat lain yang bertalian dengan penyelenggaraan keuangan BMT.

- e) Menjalankan tugas-tugas yang diamanahkan oleh anggota BMT sebagaimana tertuang dalam AD/ART BMT, khususnya mengenai pencapaian tujuan.

2. Sekretaris

- a) Membuat serta memelihara Berita Acara yang asli dan lengkap dari Rapat Anggota dan Rapat Pengurus.
- b) Bertanggung jawab atas pemberitahuan kepada Anggota sebelum rapat diadakan
- c) sesuai dengan ketentuan AD/ART.
- d) Memberikan catatan-catatan keuangan BMT hasil laporan dari pengelola.
- e) Memverifikasi dan memberikan saran pada ketua tentang berbagai situasi dan perkembangan BMT.

3. Bendahara

- a) Bersama manajer operasional memegang rekening bersama (counter sign) di Bank terdekat.
- b) Bertanggung jawab mengarahkan, memonitor dan mengevaluasi pengelolaan dana oleh pengelola.

c. Pengelola

Pengelola adalah pelaksana operasional harian BMT. Pengelola terdiri dari Manajer, Pembiayaan (Marketing), Administrasi pembukuan (Accounting), teller, dan Penggalangan Dana (Collector).

a) Manajer, bertugas

1. Memimpin operasional BMT sesuai dengan tujuan dan kebijakan umum yang digariskan oleh pengurus.
2. Membuat rencana kerja tahunan, bulanan, dan mingguan, yang meliputi:
 - a. Rencana pemasaran.

- b. Rencana pembiayaan.
 - c. Rencana biaya operasi.
 - d. Rencana keuangan.
 - e. Laporan Penilaian Kesehatan BMT
 - 3. Membuat kebijakan khusus sesuai dengan kebijakan umum yang digariskan oleh pengurus.
 - 4. Memimpin dan mengarahkan kegiatan yang dilakukan oleh stafnya.
 - 5. Membuat laporan bulanan, tahunan, penilaian kesehatan BMT serta mendiskusikannya dengan pengurus, berupa:
 - a) Laporan pembiayaan baru.
 - b) Laporan perkembangan pembiayaan.
 - c) Laporan keuangan, neraca, dan Laba Rugi
 - d) Laporan Kesehatan BMT.
 - 6. Membina usaha anggota BMT, baik perorangan maupun kelompok.
- b) Bagian Pembiayaan (*Marketing*), bertugas
- 1. Melakukan pelayanan dan pembinaan kepada peminjam.
 - 2. Menyusun rencana pembiayaan.
 - 3. Menerima berkas pengajuan pembiayaan.
 - 4. Melakukan Analisis pembiayaan.
 - 5. Mengajukan berkas pembiayaan hasil Analisis kepada komisi pembiayaan.
 - 6. Melakukan administrasi pembiayaan.
 - 7. *Melakukan* pembinaan anggota pembiayaan agar tidak macet.
 - 8. Membuat laporan perkembangan pembiayaan
- c) Bagian Administrasi dan Pembukuan (*Accounting*), bertugas
- 1. Menangani administrasi keuangan.
 - 2. Mengerjakan jurnal dan buku besar.

3. Menyusun neraca percobaan.
4. Melakukan perhitungan bagi hasil/bunga simpanan.
5. Menyusun laporan keuangan secara periodik.

d) Bagian *Teller*/Kasir, bertugas :

1. Bertindak sebagai penerima uang dan juru bayar (kasir).
2. Menerima/menghitung uang dan membuat bukti penerimaan.
3. Melakukan pembayaran sesuai dengan perintah manajer.
4. Melayani dan membayar pengambilan tabungan.
5. Membuat buku kas harian.
6. Setiap awal dan akhir jam kerja menghitung uang yang ada.

e) Bagian Penggalangan Dana (*Collector*), bertugas :

1. Melakukan kegiatan penggalangan tabungan anggota/masyarakat.
2. Menyusun rencana penggalangan tabungan.
3. Merencanakan pengembangan produk-produk tabungan.
4. Melakukan Analisis data tabungan.
5. Melakukan pembinaan anggota penabung.
6. Membuat laporan perkembangan tabungan.
7. mendiskusikan strategi penggalangan dana bersama manajer dan pengurus

f) Bagian Pembinaan Anggota, bertugas :

1. Memberikan pembinaan kepada anggota mengenai:
 - a) Administrasi dan kualitas usaha anggota.
 - b) Pengembangan skala usaha anggota.
2. Sebagai motivator usaha anggota.
3. Membina Sumberdaya Manusia Anggota.

3. Penguatan Ruhiah Pengelola/ Karyawan

Penguatan ruhiyah pengelola BMT dilakukan secara berkala dan teratur yang menentukan penilaian kinerja tiap karyawan. Program penguatan ruhiyah dilakukan setiap pagi, misalnya jam 07:30 (tergantung waktu kerja setempat) dengan materi antara lain, misalnya:

- a) Membaca dan menghayati Al Fatihah, *Spiritual Communication*,
- b) Mempelajari dan mendalami lagi buku MMQ, Memahami dan Menghayati al Quran,
- c) Mempelajari secara bertahap buku *Spiritual Communication*
- d) Melanjutkan dengan mengkaji bertahap buku Mengkhususkan Shalat
- e) Mempraktekkan buku Dzikir Sosial,
- f) Mengkaji al Quran, setiap pagi mungkin cukup 3 ayat dapat dimulai dengan Q.s. 55 (ar Rahman), kemudian Q.s. 56 (al Waaqi'ah), Q.s. 57 (al Hadiid), Q.s. 59 (al Hasyr), Q.s. 67 (al Mulk), dan lainnya.

F. Penelitian Terdahulu

Berkaitan tentang penelitian strategi komunikasi organisasi dalam mengatasi kredit macet di BMT Bina Mandiri peneliti telah melakukan penelusuran untuk melihat kajian-kajian terdahulu yang pernah dilakukan. Selama melakukan penelusuran tersebut tidak menemukan kajian yang serupa dengan penelitian yang dimaksud. Namun ada ditemukan beberapa hasil penelitian yang menurut peneliti memiliki titik relevansi.

Penelitian yang dilakukan oleh Ely Siswanto Strategi (2007) tentang Strategi Pengembangan BMT (*Baitul Maal Wa Tamwil*) Dalam Memberdayakan Usaha Kecil Menengah di Kota Malang. Penelitian ini adalah studi literatur dan data hasil penelitian yang berkaitan dengan tema yang diambil dalam penelitian ini. Dengan instrumen penelitiannya adalah dokumentasi yaitu artikel yang terdapat pada majalah, koran, dan internet serta literatur lain seperti buku maupun jurnal yang sesuai dengan permasalahan yang diteliti.

Hasil penelitian tersebut adalah penyelenggaraan fungsi manajerial BMT harus merkefleksikan kompetensi yang kuat atas keadaan komunitas sekitarnya, sehingga dengan pembinaan hubungan yang baik tersebut dapat diharapkan penterjemahan strategi yang tepat bagi pengembangan BMT. Hal ini diimbangi dengan pengembangan aspek paradigmatic, mengenai aspek bisnis islami sekaligus meningkatkan muatan-muatan islam dalam setiap perilaku pengelola dan karyawan BMT dengan masyarakat pada umumnya dan klien pada khususnya.

Dalam menghadapi persepsi masyarakat yang masih rendah akan kemampuan BMT dan eksistensinya dalam memfasilitasi pembiayaan kredit merupakan hambatan serta tantangan yang harus diantisipasi dengan baik. Sehingga setiap BMT harus konsisten untuk terus melakukan sosialisasi dan strategi pemasaran. Selain itu BMT juga dituntut untuk selalu berkompetisi dengan baik, dan aktif dalam menunjukkan eksistensinya dalam pembiayaan kredit bagi usaha kecil.

Kami menginventarisir beberapa hal yang harus difahami dengan baik oleh BMT agar mampu bertahan dan konsisten dalam pembiayaan kredit bagi usaha kecil. Hal tersebut antara lain :

1. Implementasi prinsip-prinsip syariah yang utuh
2. Karakteristik pasar keuangan informal yang dominan dengan *asymetri information* dan biaya transaksi yang tinggi
3. Kemampuan analisa fiqh dan ekonomis yang baik, untuk mendukung operasional BMT dalam proses dan penyediaan skim pembiayaan yang tepat bagi nasabah

Kemajuan dan keberlanjutan BMT sesungguhnya merupakan keadaan yang dapat terealisasi, apabila pihak pengelola BMT mampu untuk konsisten dalam melakukan strategi yang aktif dalam menyediakan skim pembiayaan yang tepat bagi keperluan klien. Hal ini merupakan proses yang membutuhkan waktu yang lama dan pengorbanan sumber daya yang besar, serta harus berorientasi pada pemahaman serta konsistensi terhadap aplikasi *ukhuwah islamiyah*.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini berlokasi di Kecamatan Medan Tembung yang merupakan satu dari kecamatan yang ada di Kota Medan. Penelitian ini dilaksanakan dari tanggal 29 November 2012 hingga 9 Maret 2013

Jadwal Penelitian

Uraian	Bulan				
	11	12	1	2	3
Perencanaan dan Persiapan					
Penelitian Lapangan					
Analisis Data					
Penulisan Laporan dan Sidang					

B. Fokus Penelitian

Adapun fokus penelitian adalah strategi komunikasi organisasi dalam mengatasi kredit macet di BMT. Penelitian ini bersifat *deskriptif analitis*, yaitu dengan menggambarkan keadaan objek penelitian pada saat penelitian ini dilakukan, berdasarkan fakta yang tampak atau sebagaimana adanya.⁶⁸ Untuk memberikan bobot yang lebih tinggi pada metode ini, maka data atau fakta yang ditemukan dianalisa dan disajikan secara sistematis sehingga dapat lebih mudah untuk dipahami dan disimpulkan.

Di samping sifatnya sebagai penelitian yang *deskriptif analitis*, maka pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini didominasi oleh pendekatan kualitatif, yaitu suatu pendekatan yang tidak dilakukan dengan mempergunakan rumus-rumus dan simbol-simbol statistik.⁶⁹ Seluruh rangkaian cara kerja atau proses penelitian kualitatif ini berlangsung secara simultan (serempak), dilakukan

⁶⁸ Hadari Nawawi dan Mimi Martini, *Penelitian Terpadu* (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 1996), h. 173.

⁶⁹ *Ibid.*, h. 175

dalam bentuk pengumpulan, pengolahan dan menginterpretasikan sejumlah data dan fakta yang ada, dan selanjutnya disimpulkan dengan metode induktif.⁷⁰

C. Informan Penelitian.

Untuk memperoleh data mengenai strategi komunikasi organisasi manajer dalam mengatasi kredit macet di BMT Bina Mitra Mandiri Kecamatan Medan Tembung, dibutuhkan informan penelitian yakni pimpinan yang oleh manajer BMT, 1 orang asisten manajer, 1 orang Marketing BMT, 1 orang *Accounting*, 1 orang *customer service*, 1 orang kolektor, jumlah informan penelitian 6 orang. Penarikan informan penelitian akan berhenti manakala informasi yang dibutuhkan telah dianggap jenuh. Oleh karenanya, metode penetapan jumlah informan penelitian menggunakan teknik *snowball*.⁷¹

D. Alat Pengumpul Data

Sumber data penelitian ini terdiri dari data primer dan data skunder. Data primer dikumpulkan dari informan penelitian, dengan melakukan wawancara dan observasi. Sedangkan data skunder diperoleh melalui dokumentasi.

1. Wawancara.

Wawancara adalah usaha mengumpulkan data dengan mengajukan sejumlah pertanyaan secara lisan, untuk dijawab secara lisan pula yaitu dengan cara kontak langsung atau dengan tatap muka.⁷² Wawancara dilakukan terhadap pengurus BMT dan karyawan yang bekerja di lapangan dianggap representatif untuk memberikan data penelitian. Informasi penelitian ini diperoleh dari wawancara dengan informan

⁷⁰ Lexy J. Moleng, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 1999), h. 5.

⁷¹ *Snowball sampling* (sampel berdasarkan bola salju) adalah teknik pengumpulan data dimulai dari beberapa orang yang memenuhi kriteria untuk dijadikan anggota sampel. Mereka kemudian menjadi sumber informasi tentang orang-orang lain yang dapat dijadikan anggota sampel. Orang-orang yang ditunjukkan ini kemudian dijadikan anggota sampel dan selanjutnya diminta menunjukkan orang lain lagi yang memenuhi anggota sampel yang diinginkan untuk terpenuhi. Irawan Soehartono, *Metode Penelitian Sosial: Suatu Teknik Penelitian Bidang Kesejahteraan Sosial dan Ilmu Sosial Lainnya* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1995), h. 63.

⁷² Hadari Nawawi, *Metode Penelitian Sosial*, (Yogyakarta: UGM-Press, 1987), h. 94.

mewakili kalangan 1 orang manajer, 1 orang asisten manajer, 1 orang *marketing*, 1 orang *customer service*, dan 1 orang *collector*, informan yang diwawancarai berjumlah 5 orang, 1 orang dari *Accounting* tidak diwawancara hanya meminta data saja.

Wawancara dilakukan dengan menggunakan panduan. Dalam penelitian kualitatif, John Lofland dan Lyn Lofland menjelaskan bahwa sumber data utamanya adalah kata-kata dan tindakan.⁷³ Sejalan dengan itu, permasalahan penelitian ini dapat dijawab harus mencari kata-kata dan melihat tindakan. Kata-kata dimaksud adalah keterangan para karyawan di BMT, serta tindakan atau perilaku mereka dalam berkomunikasi di lokasi penelitian. Diawali dengan proses klarifikasi data agar tercapai konsistensi, dilanjutkan dengan langkah abstraksi-abstraksi teoritis terhadap informasi di lapangan, dengan mempertimbangkan menghasilkan pernyataan-pernyataan yang sangat memungkinkan dianggap mendasar dan universal.

2. Observasi

Untuk mendukung data lapangan yang valid, peneliti juga melakukan teknik pengumpulan data observasi, yakni mengamati strategi komunikasi organisasi manajer dalam mengatasi kredit macet di BMT Bina Mitra Mandiri Kecamatan Medan Tembung. Observasi dilakukan selama kurun waktu penelitian berlangsung dengan cara peneliti berinteraksi dalam kehidupan masyarakat. Kegiatan observasi ini dilakukan untuk mendengar, melihat, merasakan dan memahami konteks strategi komunikasi organisasi yang dilakukan terutama mengenai kredit macet.

Data sekunder dikumpulkan melalui teknik dokumentasi dari berbagai instansi, baik secara langsung terkait dalam penelitian ini maupun secara tidak langsung. Data langsung dari BMT Bina Mitra Mandiri yang dibutuhkan berupa data-data dokumentasi nasabah, dan lain sebagainya. Selain itu, data sekunder juga diperoleh dari hasil-hasil penelitian maupun literatur yang mendukung studi ini sebagai bahan perbandingan dan pengayaan materi.

⁷³ John Lofland dan Lyn H. Lofland, *Anlyzing Social Setting: A Guide to Qualitative Observation and Analysis* (Belmont: Wadsworth Publishing Company, 1984), h. 47.

E. Analisis Data

Setelah data dan informasi yang diperlukan terkumpulkan selanjutnya dianalisis dalam rangka menemukan makna temuan. Menurut Moloeng, analisis data ialah proses mengorganisasian dan mengurutkan data kedalam pola, kategori dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja seperti yang disarankan oleh data.⁷⁴

Selanjutnya dikemukakan bahwa analisis data merupakan proses yang terus menerus dilakukan didalam riset observasi partisipan. Data atau informasi yang diperoleh dari lokasi penelitian akan dianalisis secara kontiniu setelah dibuat catatan lapangan untuk menemukan strategi komunikasi organisasi mengatasi kredit macet di BMT Bina Mitra Mandiri Kecamatan Medan Tembung.

Analisis data dalam penelitian kualitatif bergerak secara induktif yaitu data/fakta dikategorikan menuju ketingkat abstraksi yang lebih tinggi melakukan sintesis dan mengembangkan teori bila diperlukan. Setelah data dikumpulkan dari lokasi penelitian melalui wawancara, observasi dan dokumen maka dilakukan pengelompokan dan pengurangan yang tidak penting. Setelah itu dilakukan analisis penguraian dan penarikan kesimpulan.

Kemudian Moleong berpendapat bahwa analisis data juga dimaksudkan untuk menemukan unsur – unsur atau bagian bagian yang berisikan kategori yang lebih kecil dari data penelitian.⁷⁵ Data yang baru didapat terdiri dari catatan lapangan yang diperoleh melalui observasi, wawancara dan studi dokumentasi dianalisis terlebih dahulu agar dapat diketahui maknanya dengan cara menyusun data, menghubungkan data, mereduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan/verifikasi selama dan sesudah pengumpulan data. Analisis ini berlangsung secara sirkuler dan dilakukan sepanjang penelitian. Spradley menjelaskan *“in order to discover the cultural pattern of any social situation, you*

⁷⁴ L.J. Moleong, *Metodologi Penelitian*, h. 10

⁷⁵ *Ibid*, h. 105.

must undertake an intensive analysis of you data before preceding further".⁷⁶

Karena itu sejak awal penelitian, peneliti sudah memulai mencari pola-pola tingkah laku aktor, penjelasan penjelasan, konfirmasi-konfirmasi yang mungkin terjadi, alur kausal dan mencatat keteraturan.

Bogdan dan Biklen menjelaskan menjelaskan "*Good researcher are aware of their theoretical base and ase it to help collect and anlyze data*".⁷⁷ Dalam hal ini teori dapat dibantu peneliti dalam mengumpulkan dan menganalisis data. Untuk itu data yang di dapat kemudian dianalisis dengan menggunakan analisis data kualitatif model interaktif dari Miles dan Humerman terdiri : (a) reduksi data (b) penyajian data dan (c) kesimpulan, dimana prosesnya berlangsung secara sirkuler selama penelitian berlangsung.⁷⁸

Pada tahap awal pegumpulan data, fokus penelitian masih melebar dan belum tampak jelas, sedangkan observasi masih bersifat umum dan luas. Setelah fokus semakin jelas maka peneliti menggunakan observasi yang lebih berstruktur untuk menapatkan data yang lebih spesifik.

Menurut Miles & Huberman,⁷⁹ yang diterjemahkan oleh Rohindi mengungkapkan analisis data merupakan proses menyusun atau mengolah data agar dapat ditafsirkan lebih lanjut. Data yang baru didapat terdiri dari catatan lapangan yang diperoleh melalui observasi, wawancara dan studi dokumen harus dianalisis dulu agar dapat diketahui maknanya dengan cara menyusun data, menghubungkan data, mereduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan/verifikasi selama dan sesudah pengumpulan data. Analisis ini berlangsung secara sirkuler dan dilakukan sepanjang penelitian.

Menurut Huberman & Miles⁸⁰, analisis data dikategorikan kepada tiga tahap proses, yaitu : tahap reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau

⁷⁶ P. Spradley, *Participant Observation* (New York: Rinehart and wiston, 1980), h. 85.

⁷⁷ R. Bogdan dan S.K. Biklen, *Qualitive Research for Education* (Boston: Allyn and Bacon, 1992), h. 30.

⁷⁸ Matthew B.Miles dan A.Michael Huberman.*Analisis data kualitatif*, Terj. Tjetjep Rohindi (Jakarta: UI Pers, 1992), h. 15.

⁷⁹ *Ibid.* h. 15

⁸⁰ A. Michael Huberman & Matthew B. Miles, *Data Management and Analysis Methods* (New York: Jersey Pers, 1984), h. 429.

verifikasi. Proses analisis terjadi sebelum pengumpulan data dalam membuat rancangan penelitian, pada tahap pengumpulan data dan pelaksanaan analisis awal, serta setelah pengumpulan data sebagai hasil akhir.

(a) Reduksi data.

Data yang didapat dalam penelitian akan direduksi, agar tidak terlalu bertumpuk–tumpuk memudahkan dalam mengelompokkan data dan memudahkan dalam menyimpulkannya. Lebih lanjut dijelaskan Miles dan Huberman mendefinisikan reduksi data sebagai suatu proses pemilihan, memfokuskan pada penyederhanaan, pengabstrakkan dan transformasi data “ mentah/kasar” yang muncul dari catatan – catatan tertulis di lapangan. Reduksi data merupakan suatu bentuk analisis yang menajamkan, menonjolkan hal-hal yang penting, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak dibutuhkan dan mengorganisasikan data agar lebih sistematis, sehingga dapat dibuat suatu kesimpulan yang bermakna. Data yang telah direduksi akan dapat memberikan gambaran yang lebih tajam tentang hasil pengamatan.

(b) Penyajian Data

Penyajian data merupakan proses pemberian sekumpulan informasi yang sudah disusun yang memungkinkan untuk penarikan kesimpulan. Penyajian data merupakan gambaran secara keseluruhan dari sekelompok data yang diperoleh agar mudah dibaca secara menyeluruh. Penyajian data–data berupa matriks, grafik, jaringan kerja dan lainnya.

(c) Kesimpulan

Data awal yang berwujud kata-kata, tulisan dan tingkah laku sosial oleh para aktor diperoleh melalui hasil observasi dan wawancara serta studi dokumen. Kesimpulan pada awalnya masih longgar namun kemudian meningkatkan menjadi lebih rinci dan mendalam dengan bertambahnya data dan akhirnya kesimpulan merupakan suatu konfigurasi yang utuh.

Dalam memperoleh pengakuan terhadap hasil penelitian ini terletak pada keabsahan data penelitian yang telah dikumpulkan. Berpedoman kepada pendapat

Lincoln&Guba,⁸¹ untuk mencapai *trustworthiness* (kebenaran) dipergunakan berbagai tekni, yaitu :

1) *Kredibilitas*

Kredibilitas identik dengan internal konsistensi yang dibangun sejak pengumpulan dan analisis data melalui tiga kegiatan, yaitu :

- a. Keterikatan yang lama (*prolonged engagement*) peneliti dengan yang diteliti memiliki konsekuensi memperpanjang waktu yang cukup guna mencapai tujuan yang ditetapkan dalam penelitian– penelitian. Untuk mencapai masud ini maka kegiatan penelitian dilaksanakan dengan tidak tergesa–gesa.
- b. Ketekunan pengamatan (*Persistent Observation*) atau melakukan observasi menetap terhadap fakta-fakta yang muncul di lapangan penelitian.
- c. Melakukan triangulasi (*triangulation*), yaitu memeriksa informasi yang diperoleh dari beberapa sumber antara data wawancara dengan data pengamatan dan dokumen. Menurut Moloeng, triangulasi ialah teknik pemeriksaan keabsahaan data dapat memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data yang diperoleh dari penggunaan teknik pengumpulan data.⁸²

2). *Transferabilitas*

Generalisasi dalam penelitian kualitatif tidak mempersyaratkan asumsi-asumsi seperti rata-rata populasi dan rata-rata sampel atau asumsi kurva norma. Transferabilitas memperhatikan kecocokan arti fungsi unsur-unsur yang terkandung dalam fenomena study dan fenomena lain diluar ruang lingkup studi.

3). *Dependabilitas*.

Dependabilitas dibangun sejak dari pengumpulan data dan analisis data lapangan serta saat pengkajian data laporan penelitian. Dalam pengembangan bersaing keabsahan data dibangun mulai dari pemilihan kasus dan fokus, melakukan orientasi lapangan dan pengembangan kerangka konseptual.

⁸¹ Lincoln S. Yonna & Egon G. Guba, *Naturalistic Inquiry* (California: Sage Publication, 1985), h. 300.

⁸² L.J. Moleong, *Metode Penelitian* .. h, 178.

4). *Komfirmabilitas.*

Komfirmabilitas dilakukan dengan cara mengkonsultasikan setiap langkah kegiatan kepada pembimbing sejak dari pengembangan desain, *refocusing*, penentuan konteks dan narasumber, instrumentasi, pengumpulan dan analisis data serta penyajian data penelitian. Beberapa hal yang menjadi pokok diskusi adalah keabsahan sample/subjek, kesesuaian logika kesimpulan dan data yang tersedia, pemeriksaan terhadap bias peneliti, ketepatan langkah dalam pengumpulan data dan ketepatan kerangka konseptual serta konstruksi yang dibangun berdasarkan data lapangan. Setiap dari tahapan ini merupakan jaminan dalam mengembangkan komfirmabilitas penelitian.

BAB IV

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

1. Profil Baitul Maal Wa Tamwil (BMT) Bina Mitra Mandiri

Berbagai tantangan untuk mewujudkan keberadaan lahirnya BMT ternyata bukanlah suatu hambatan yang menyebabkan BMT gagal berdiri di tengah-tengah masyarakat, justru karena hambatan itu pula menjadi motivasi bagi tenaga muda untuk terus mewujudkan satu cita-cita yang mulia. Dengan ketegaran yang dibarengi ilmu, para tenaga muda ini berhasil mendirikan BMT. Berkat usaha, kerja keras dan dukungan dari berbagai pihak, maka BMT Bina Mitra Mandiri memiliki program dan rencana kerja untuk membenahi dan meningkatkan kinerja BMT.

Perubahan terus dilakukan, termasuk yang sangat mutlak adalah perubahan sistem kerja diubah menjadi lebih baik. Begitu juga dengan sistem Administrasi maupun sistem pendekatan ke Anggotan/calon Anggota terus dirubah, dan akhirnya sampai saat ini BMT bisa menunjukkan andil dan perannya bahkan dapat dikatakan peran yang cukup besar dalam pembinaan Ekonomi umat, khususnya di Kecamatan Medan Tembung. Sejak awal BMT ini memang digagas untuk memberikan bantuan bagi kalangan ekonomi rendah yang sebelumnya banyak terjerat dalam lingkaran moral dan kemiskinan.⁸³

Misi dan visi pertama yang dilakukan adalah bagaimana membuat BMT bisa memberikan manfaat ditengah-tengah masyarakat. Pada saat itu BMT tidak peduli apa yang diberikan masyarakat, tapi apa yang bisa diberikan BMT untuk perbaikan yang bisa langsung menyentuh masyarakat termasuk penghimpun dana yang pada saat itu boleh dikatakan secara individu atau tidak mengharapkan simpanan. Alhamdulillah cara ini ternyata cukup berhasil hanya dalam tempo 5 bulan, masyarakat mulai melirik BMT sebagai alternatif Simpanan dan Pembiayaan dan pada fase ini mulai melirik agar masyarakat mau menyimpan uangnya di BMT.

⁸³ Dokumen Lembaga BMT Bina Mitra Mandiri Kecamatan Medan Tembung. 2011

Jika dibandingkan dengan keberadaannya saat ini sudah sangat wajarlah. Kalau para kaum adam dan hawa yang masih muda disebut sebagai Bapak dan Ibu BMT. Bagaimana tidak, mereka berjuang memperkenalkan satu lembaga baru yang umat Islam sendiripun masih belum mengerti apa itu BMT. Permasalahan yang dihadapi juga cukup berat tetapi mereka masih berani mempertahankan keberadaan BMT di tengah-tengah permasalahan.

- a) Tujuan BMT Bina Mitra Mandiri bertujuan meningkatkan kualitas usaha ekonomi untuk kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya.
- b) Sifat BMT Bina Mitra Mandiri bersifat terbuka, independen, berorientasi pada pengembangan tabungan dan pembiayaan untuk mendukung ekonomi produktif anggota dan kesejahteraan sosial masyarakat sekitar, terutama Usaha Kecil Menengah.
- c) Peran Dalam rangka pencapaian tujuan BMT Bina Mitra Mandiri berperan: Sebagai motor penggerak ekonomi dan sosial masyarakat banyak. Ujung tombak pelaksanaan sistem ekonomi syariah. Penghubung antara kaum berada (*Aghniya'*) dan kaum yang lemah (*dhu'afa*).
- d) Visi Menjadi LKMS terpercaya pilihan Mitra Usaha Kecil
- e) Misi:
 1. Mewujudkan pertumbuhan taraf hidup masyarakat kecil dari kemiskinan.
 2. Menghimpun potensi Ekonomi Umat dan menyalurkan pembiayaan pada segmen Mikro dan Kecil.
 3. Memberdayakan dan mengembangkan sumber daya manusia dalam lingkungan kerja yangn sehat.

Sejalan dengan visi dan misi perusahaan membina umat membangun bangsa berdirinya BMT Bina Mitra Mandiri Bertujuan:

1. Untuk membantu pemerintahan untuk meningkatkan perekonomian masyarakat kecil khususnya program pengentasan kemiskinan.
2. Untuk menghindarkan masyarakat dari perbuatan praktek *ribawi*.

2. Kegiatan Usaha

Ruang lingkup usaha BMT Bina Mitra Mandiri :

1. Unit Simpan Pinjam.

a. Simpanan Anggota

Simpanan Pokok : Rp. 2.500.000,- / anggota

Simpanan Wajib : Rp. 50.000,- / anggota

Simpanan Sukarela : diatas Rp. 1.500.000,-

b. Simpanan Calon Anggota

Minimal Rp. 5000,- s/d Rp. 1.500.000,- untuk semua produk tabungan BMT.

Arisan BMT yang dirangkum dalam produk SIM (Simpanan Ikhtiar Mandiri) Rp. 100.000,-/ bulan untuk setiap anggota BMT.

c. Simpanan Berjangka

Simpanan Berjangka BMT dimulai dengan Rp. 3.000.000,- jangka waktu minimal 3 Bulan. Simpanan Pendidikan dimulai dengan Rp. 5.000,- s/d tidak ditentukan, jangka Waktu Simpanan persemester (6 bulan).

3. Simpanan

a) Simpanan Mudharabah

b) Simpanan Qurban

c) Simpanan Pendidikan

d) Simpanan Idul Fitri

e) Unit Simpan Pinjam.

4. Pembiayaan

a) Musyarakah (MSA)

b) Murabahah (MBA)

c) Ijarah Manfaat

d) Ijarah Muthia Bi Tamlik

e) Ijarah Jasa

- f) Pembiayaan Mudharabah
- g) Qodrul Hasan (QH)

5. Sahabat Ikhtiar Mandiri (Sim)

SIM BMT Bina Mitra Mandiri adalah merupakan sistem kemitraan yang dibangun melalui jaringan usaha yang dibina BMT dan untuk penghimpunan dana dilakukan melalui sistem Arisan. Pembinaan dilakukan secara berkelompok, baik pembinaan usaha maupun pembinaan rukhiyah.⁸⁴

a) Segmen Pemasaran

- 1) Anggota
- 2) Usaha dagang: Klontong, Grosir
- 3) Home Industri/usaha rumahan
- 4) Karyawan Swasta
- 5) Guru
- 6) Rumah Makan dan Restaurant
- 7) Pedagang Keliling

b) Segmen Area

- 1) Jl. H.M.Yamin
- 2) Jl. Durung
- 3) Pajak Aksara
- 4) Pajak Gurilla
- 5) Pajak Beruang
- 6) Pajak Lorong Karto
- 7) Jl. Pancing
- 8) Percut Sei Tuan

⁸⁴ Dokumen Lembaga BMT Bina Mitra Mandiri Kecamatan Medan Tembung. 2011

6. Kerjasama

BMT Bina Mitra Mandiri dalam menjalankan usahanya tetap menjadikan kemitaaan dengan lembaga lain sebagai salah satu program untuk mencapai tujuan, kerjasama yang telah dibangun diantaranya:

- a) Pinbuk daerah dan wilayah
- b) Permodalan Nasional Madani (PNM Medan)
- c) Bank Syari'ah Mandiri Medan
- d) Dinas Koperasi
- e) Pengajian
- f) Organisasi Kemasyarakatan Yang Bergerak Dibidang Pemberdayaan Dan Sosial.

7. Persaingan

Khusus mengenai persaingan belumlah begitu dirasakan oleh BMT Bina Mitra Mandiri, persaingan sedikit yang mulai dirasakan adalah hadirnya beberapa Produk Perbankan yang memberikan permodalan tanpa persyaratan anggunan dan keanggotaan, sedangkan di BMT Bina Mitra Mandiri anggunan dan keanggotaan merupakan suatu kewajiban untuk menerima akses pembiayaan, walaupun nilai rasio perbandingan jaminan antara pinjaman dan jaminan masih berdasarkan kemampuan pembayaran/usaha.

8. Pembiayaan untuk Anggota dan Nasabah

- a) Besaran pembiayaan yang diberikan sudah bisa disesuaikan dengan kebutuhan permodalan bagi setiap nasabah.
- b) Sebagian besar nasabah pembiayaan usahanya mengalami peningkatan setelah berhubungan dengan BMT, hal ini bisa dilihat dengan peningkatan permohonan pembiayaan bergulir setiap nasabah dan juga perkembangan usaha disetiap lokasi usaha nasabah pembiayaan BMT.
- c) Peningkatan pendapatan dari usaha yang dibina BMT.
- d) Setiap usaha yang dibina BMT secara tak langsung telah dipromosikan dengan adanya jaringan usaha BMT.

- e) Adanya pengakuan dari nasabah/anggota yang mengatakan BMT Bina Mitra Mandiri lebih berkah untuk menunjang usaha dan memperoleh rezeki.
- f) Penambahan bidang usaha/cabang usaha nasabah.
- g) Pemberian bantuan beasiswa bagi siswa SD dan SLTP yang diprogramkan setiap 6 bulan sekali.
- h) Pemberian bantuan kepada fakir miskin yang diprogramkan setiap 3 bulan sekali.
- i) Memfasilitasi pelatihan dan pembinaan usaha rutin setiap pembiayaan.
- j) Memfasilitasi kegiatan dakwah.
- k) Membentuk BMT MITRA PEDULI sebagai wadah menerima dan menyalurkan Zakat, Infaq dan Sadaqah (ZIS).

9. Pembiayaan di BMT Bina Mitra Mandiri

- a) Meningkatnya kesejahteraan Pengelola dan Pengurus.
- b) Meningkatnya kepercayaan masyarakat kepada BMT untuk menyimpan atau menitip hartanya di BMT. Terbukti dengan banyaknya nasabah BMT yang telah menutup Tabungannya di bank Konvensional dan dipindahkan ke BMT.
- c) Meningkatnya aset BMT yang saat ini mencapai angka 1,3 Milyar rupiah lebih.
- d) Meningkatnya inventaris kantor yang menunjang agar BMT bisa bekerja secara profesional.
- e) Sistem kerja BMT pada saat ini sudah memakai sistem komputerisasi perbankan atau setingkat BPR.
- f) Jumlah Anggota dan Nasabah yang bertambah setiap bulannya rata-rata 30 s/d 40 orang perbulan.
- g) Peningkatan besaran tabungan untuk setiap Nasabah.

10. Kelembagaan

- a) Landasan Hukum

- 1) Nama Induk Lembaga : BMT BINA MITRA MANDIRI
- 2) Kedudukan Lembaga : Kantor Pusat
- 3) Tanggal Berdiri : 03 Agustus 2011
- 4) Badan Hukum : Kepmenkop No.518.503/53/BH/II/KK/2012
- 5) TDP : 12.75.081.001.001-0010.0
- 6) NPWP : 31.438.143.5-113.000
- 7) Keterangan Domosili : 470/1406/SK-SD/2010
- 8) Rekomendasi : Pinbuk Sumatera Utara No.D32/Pinbuk-SU/B/I/2003

b) Alamat Kantor:

- 1) Kantor Pusat : Jl. H.M.Yamin No.503 Medan Perjuangan
- 2) Kantor Cabang I : Jl. Tuasan No.69 Medan Tembung
- 3) Kantor Cabang II : Jl. Musyawarah C Dusun III Desa Saentis-Percut Sei Tuan
- 4) Kantor Cabang III : Jl. Flamboyan Raya No.122 (Sekitar Pajak Melati) Medan ⁸⁵

STRUKTUR ORGANISASI

A. PENGURUS

1. Ketua : Hoironi Hasibuan
2. Sekretaris : Nurlismar
3. Bendahara : Muhammad Syafi'i

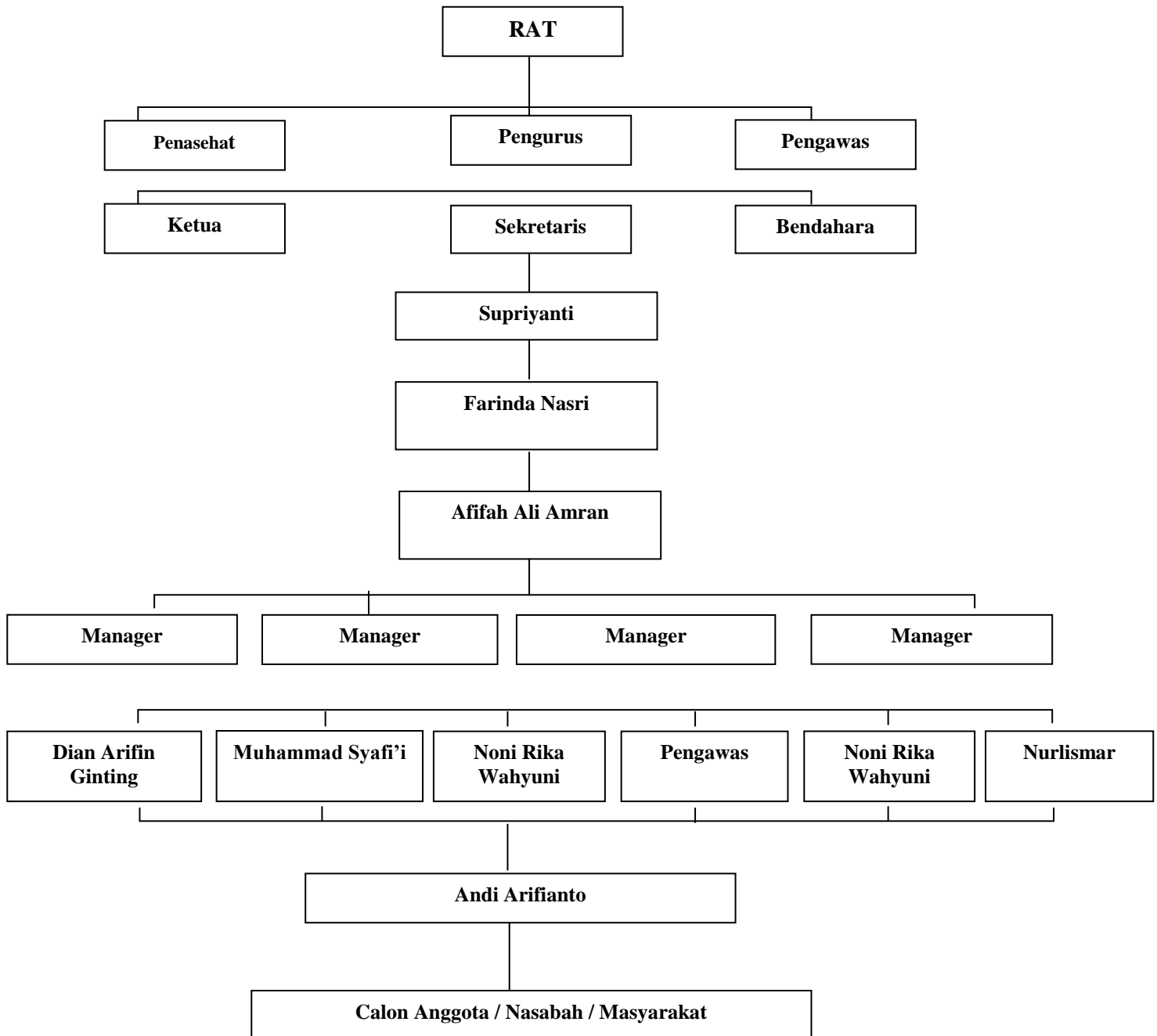
B. PENGAWAS SYARI'AH

1. Ketua : Sampeani Hasibuan
2. Sekretaris : Dian Arifin Ginting
3. Bendahara : Multazimah
- 4.

⁸⁵ Dokumen Lembaga BMT Bina Mitra Mandiri Kecamatan Medan Tembung. 2011

C. PENGELOLA

Manager	: Supriyanti
Asisten Manager	: Farinda Nasri
Kasir Pusat	: Afifah Ali Amran
Kasir Cabang	: Nurlismar
CS Pusat	: Sri Mulyani
CS Cabang	: Noni Sri Wahyuni
Accounting Pusat	: Alhayati
Marketing	: Dian Arifin Ginting
AO (Kolektor)	: M. Ridwan
	Elli
	Wiwik
	Alfin
	Andi Arifianto
	Muhammad Syafi'i
	Fera Donika
	Komariah Hasibuan
	Vivi Dayanti
	Ayu

Gambar II. Struktur BMT Bina Mitra Mandiri⁸⁶

⁸⁶ Dokumen Lembaga BMT Bina Mitra Mandiri Kecamatan Medan Tembung. 2011

B. Strategi Komunikasi Organisasi yang dilakukan Manajer BMT Bina Mitra Mandiri Kecamatan Medan Tembung dalam mengatasi kredit macet

Manajer melakukan strategi komunikasi organisasi dengan nasabah secara formal untuk mengatasi kredit macet. Setelah melalui mekanisme rapat mengenai perubahan persyaratan kredit yang hanya menyangkut jadwal pembayaran yang dilakukan nasabah. Kredit yang memperoleh fasilitas ini hanya nasabah yang memenuhi persyaratan tertentu. Ada beberapa strategi yang dilakukan manajer yaitu:

1. Perubahan Jadwal Pembayaran

Sebagai komunikator organisasi, manajer harus memilih salah satu berbagai metode dan teknik komunikasi yang disesuaikan dengan situasi pada waktu komunikasi dilancarkan. Usaha menyesuaikan penyampaian pesan kepada komunikan yang tepat. Kedudukan sebagai kepala suatu unit organisasi, membuat seorang manajer melakukan tugas yang bersifat strategis. Dalam peranan ini seorang manajer berkesempatan untuk memberikan penerangan, penjelasan, imbauan, dan ajakan. Hal ini sebagaimana yang diungkapkan oleh Ibu Supriyanti:

“Ketika saya memberikan tugas pada karyawan untuk menangani nasabah yang bermasalah saya memberikan pengarahan agar melakukan perubahan syarat-syarat perjanjian kredit kepada nasabah yang berkenan dengan jadwal pengembalian/pembayaran kembali kredit atau jangka waktu kredit termasuk masa tenggang.”⁸⁷

Pesan dalam komunikasi ini mengalir dalam organisasi, Komunikasi lateral ini memperlancar pertukaran metode antara manajer dengan nasabah, dan hasilnya bisa menyelesaikan masalah. Hal ini membantu BMT untuk menghindari kredit macet, serta membangun semangat kerja dan kepuasan kerja. Kemauan seseorang untuk menjalankan kewajibannya, yang tercermin pada tingkah laku, kepribadian berintegritas, serta usaha-usaha yang serius dalam mewujudkan keinginan yang

⁸⁷Supriyanti, Manajer BMT Bina Mitra Mandiri, Wawancara, di kantor, tanggal 18 Maret 2013.

sudah direncanakan nasabah. Seorang manajer berkomunikasi efektif memotivasi para nasabah agar giat bekerja. Begitu juga dalam konteks kepemimpinan, ia mampu membuat para karyawan melakukan kegiatan tertentu dengan kesadaran, kegairahan, dan kegembiraan. Pembiayaan terhadap nasabah yang mengalami penurunan kemampuan membayar. Maka cara yang dilakukan manajer mengatasi kredit macet adalah dengan cara *rescheduling* yaitu upaya berupa melakukan perubahan syarat-syarat perjanjian kredit yang berkenaan dengan jadwal pengembalian/pembayaran kembali kredit atau jangka waktu kredit termasuk masa tenggang dan termasuk perubahan besarnya jumlah angsuran.

Manajer akan mengambil keputusan dengan mempertimbangkan kebaikan nasabah dan juga BMT, yaitu:

2. Perubahan nisbah (*bagi hasil*) dalam pembiayaan *mudharabah*.

Strategi komunikasi organisasi yang dilakukan manajer dalam berinteraksi dengan nasabah dengan cara kekeluargaan, melalui musyawarah, dan menanyakan langsung pada karyawannya apakah ada permasalahan yang terjadi pada nasabah siap membantu dan memberikan solusi dalam menyelesaikan permasalahan tersebut. Keterbukaan yang ditunjukkan pemimpin akan membuat nasabah merasa dekat dengan manajer tersebut. Hal ini sebagaimana yang diungkapkan oleh Ibu Supriyanti:

“Memang dari awal kita terbentuk karena sistim kekeluargaan, jadi misalnya ada nasabah melakukan kredit macet maka dibuatlah perubahan sebagian atau seluruh syarat-syarat kredit yang tidak terbatas pada perubahan jadwal pembayaran, jangka waktu, dan atau persyaratan lainnya sepanjang tidak menyangkut perubahan maksimal saldo kredit.”⁸⁸

Berdasarkan uraian tersebut, dapat dijelaskan bahwa *reconditioning* dapat diberikan kepada nasabah berupa pembebasan sebagian bagi hasil tertunggak atau penghentian perhitungan bagi hasil bagi debitur yang bersifat jujur, terbuka, dan kooperatif serta usahanya masih potensial dapat beroperasi dengan menguntungkan namun mengalami kesulitan keuangan. Motivasi kekeluargaan yang dilakukan

⁸⁸Supriyanti, Manajer BMT Bina Mitra Mandiri, Wawancara, di kantor, tanggal 18 Maret 2013

manajer adalah membuat keputusan-keputusan yang diambil oleh pemimpin tidak hanya berdasarkan keuntungan *financial* saja, tapi juga dengan dorongan keterlibatan perasaan.. Pertimbangan lain yang dipikirkan oleh pimpinan mengenai nasabah akan membuat nasabah termotivasi untuk semangat berusaha. Menempatkan motivasi pada posisi penentu bagi kegiatan hidup individu dalam usahanya mencapai tujuan.⁸⁹

Manajer menyesuaikan responnya menurut kondisi atau tingkat kemampuan dan minat nasabah dalam menyelesaikan tanggung jawabnya, yaitu:

3. Melakukan penataan kembali kemampuan nasabah

Dalam hal ini, pemberian kredit baru ini dimaksudkan supaya usahanya diharapkan dapat bangkit kembali melakukan aktivitas usaha sehingga nasabah dapat membayar kembali tunggakan cicilan beserta bagi hasilnya. Kemampuan, kesanggupan seseorang dalam menjalankan sesuatu yang dinilai dari potensi yang dimilikinya. Penghapusan hanya boleh dilakukan kepada nasabah yang pembiayaannya sudah tergolong macet, akan tetapi berdasarkan analisis BMT, secara material masih ada sumber meskipun sangat terbatas jumlah untuk membayar. Hal ini sebagaimana yang diungkapkan oleh Ibu Supriyanti:

*"Cara saya memimpin terbuka, contohnya ada nasabah segan ingin melakukan pembiayaan/kredit ulang maka saya lakukan penataan kembali. Yaitu upaya berupa perubahan syarat perjanjian kredit berupa pemberian tambahan kredit atau melakukan konversi atas seluruh dari kredit macet penyertaan dalam usahanya menjadi kredit baru."*⁹⁰

. Dalam operasionalnya BMT memberikan kredit kepada nasabah, dengan kesepakatan yang telah dibangun bersama. Apabila dipertengahan ada masalah di pihak nasabah maka BMT secara terbuka melakukan penataan kembali kesepakatan bersama nasabah sesuai dengan waktu yang ditetapkan. Kredit yang tersendat pembayarannya bahkan tidak dapat dibayarkan oleh nasabah kepada BMT yang sering disebut sebagai kredit macet, maka dibutuhkan respon seorang pemimpin

⁸⁹ Ngalim Purwanto, *Psikologi Pendidikan* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 1984), h. 60.

⁹⁰ Sufriyanti, Manajer BMT Bina Mitra Mandiri, Wawancara, di kantor, tanggal 18 Maret 2013

dalam memberikan pengarahan dan dukungan yang bersifat sosioemosional. Berdasarkan munculnya dari dalam diri yang disebut dengan motivasi intrinsik yang bersifat batin, motivasi muncul sebagai akibat adanya tiga hal pokok, yaitu kebutuhan, pengetahuan dan aspirasi cita-cita. Sementara itu, motivasi ekstrinsik muncul sebagai akibat adanya tiga hal yaitu ganjaran, hukuman dan persaingan.

Dari uraian yang telah dipaparkan, maka dapat diketahui motivasi memiliki tiga komponen pokok, yaitu:

- a. Menggerakkan. Dalam hal ini motivasi menimbulkan kekuatan pada individu, membawa seseorang untuk bertindak dengan cara tertentu.
- b. Mengarahkan. Dalam hal ini motivasi mengarahkan tingkah laku dengan orientasi tujuan untuk mencapai sesuatu.
- c. Menopang. Artinya, motivasi berguna untuk menopang tingkah laku seseorang untuk melakukan interaksi dan arah dorongan-dorongan dan kekuatan individu.⁹¹

Manajer harus mampu membuat nyaman nasabahnya, merupakan keterampilan yang penting dimiliki seorang pemimpin, yaitu:

4. Melakukan perubahan jumlah angsuran

Pembiayaan yang telah disetujui oleh BMT dan dinikmati oleh nasabah, maka peranan BMT lebih berat dibandingkan pada saat dana tersebut belum mengucur di tangan nasabah. Agar menghindari terjadinya kegagalan pembiayaan maka BMT harus melakukan pembinaan. Pada jangka waktu pembiayaan terjadi suatu kondisi penyimpangan dalam hal pembayaran secara tiba-tiba dengan melihat realitas kondisi nasabah yang sebenarnya menyebabkan keterlambatan dalam pembayaran (*potensial loss*), manajer sebagai pemimpin BMT melakukan perhatian dengan merespon secara objektif. Hal ini sebagaimana yang diungkapkan oleh Ibu Supriyanti:

⁹¹ Baharuddin, *Paradigma Psikologi Islami: Studi Tentang Elemen Psikologi dari Alquran* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2004), h. 238-239.

*Saya memposisikan nasabah BMT sebagai partner dan membuatnya nyaman. Saya sering melakukan perubahan jumlah angsuran nasabah yang kooperatif, agar mereka tidak bermasalah atau melakukan kredit macet melihat kondisi atau problem yang datang tiba-tiba seperti kecelakaan, kemalingan dan kebanjiran.*⁹²

Keadaan terjadi secara tiba-tiba akan tetapi selalu memberikan "warning sign", nasabah sebagai penerima pesan mengalami ujian, maka manajer membaca dan mengambil sikap untuk melakukan jumlah angsuran kredit. Karakter yang kokoh dibangun manajer dari fondasi etika serta integritas pribadi yang kuat memberikan peringatan kepada nasabah. Fungsi relasional dengan nasabah memperbolehkannya untuk menciptakan bisnis produktif dan hubungan personal dengan nasabah. Pendekatan yang sangat efektif untuk menciptakan rasa kebersamaan yang baik bagi BMT adalah melalui proses keterlibatan dan perhatian. Biasanya manajer perlu melibatkan para karyawannya untuk meningkatkan motivasi kepada nasabah dengan sabar menghadapi ujian. Meningkatkan komunikasi, yaitu proses pengembangan keterampilan nasabah untuk melihat peluang secara lebih baik.

Keteladanan manajer merupakan perilaku yang terpuji dan disenangi karena sesuai dengan nilai-nilai kebaikan dan kebenaran. Menjalankan keteladanan merupakan cara yang bisa dilakukan oleh kepemimpinan, menjalankan keteladanan menjadi simbol yang nyata atas apa yang mereka harapkan dari mereka dan memberitahu perilaku yang layak untuk melakukan. Keteladanan ini dapat ditampilkan dalam kedisiplinan waktu, ketaatan terhadap aturan, prosedur, tugas dan tanggungjawab sepenuhnya. kredibilitas bisa dipahami sebagai suatu kepercayaan atau keyakinan yang muncul dari seorang pimpinan dari para nasabah. Oleh sebab itu, kredibilitas bukanlah ciri atau karakteristik yang melekat pada diri seseorang, tetapi kredibilitas itu suatu yang diberikan orang lain kepada seseorang yang menjadi nasabahnya.

Memiliki kredibilitas yaitu memiliki kebiasaan pribadi, nilai-nilai, bakat dan kompetensi sehingga melahirkan kepercayaan dan komitmen untuk mengarahkan.

⁹² Supriyanti, Manajer BMT Bina Mitra Mandiri, Wawancara, di kantor, tanggal 18 Maret 2013.

Kredibilitas membuat diri orang lain mau mengikuti dan sukarela melakukan tindakan yang membuat suatu visi, misi, tujuan bisa berhasil. Sebagaimana diungkapkan oleh Konzes dan Posner, “*Credibility is the foundation of leadership*”.⁹³ Sesuai kata dengan perbuatan yang merupakan kata kunci kredibilitas tersebut. Dalam hal ini, Konzes dan Posner mengatakan, “Bahwa pimpinan yang kredibel itu dalam perilaku dan tindakannya mereka melakukan dengan apa-apa yang telah mereka katakan, mereka melaksanakan dengan apa yang mereka khotbahkan/katakan dan tindakan mereka sesuai dengan kata-katanya”. Keteladanan dan kejujuran merupakan kata kunci dan prinsip kredibilitas pilar bagi kelangsungan, keberhasilan kepemimpinan.

Berhubungan dengan hal tersebut, dalam buku *The Power of Ethical Management*, Blanchard dan Peale menjelaskan: “*The most difficult aspect of being ethical was doing what was right, not deciding what was right*”.⁹⁴ Dapat dimengerti bahwa melakukan hal yang benar adalah sulit daripada sekedar mengatakan yang benar, karena itu melakukan yang benar merupakan hal yang dituntut dari seorang pimpinan dan berakhlak dan berbudi serta beretika tidak menggunakan wewenang dengan semena-mena dalam memimpin sebuah organisasi. Berdasarkan pendapat di atas, disimpulkan keteladanan adalah perilaku pimpinan yang mencontohkan hal yang baik dan benar dalam melakukan tanggungjawabnya maupun kredibilitas dan integritasnya pribadi sebagai pimpinan berusaha dengan segala kemampuannya dalam mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran BMT.

Kecerdasan pemimpin cenderung memiliki kecerdasan lebih tinggi dari anggotanya, dengan bersikap mengawasi dan mengambil kebijakan, dalam hal ini:

5. Penyitaan Jaminan

Kematangan sosial Manajer cenderung memiliki kematangan emosi dan minat yang sangat luas, dengan orientasi prestasi manajer berusaha mengambil kebijakan bila itu harus dilakukan untuk kebaikan BMT. Berusaha memiliki rasa percaya diri dan keterampilan komunikasi, manajer mengenali kebutuhan untuk

⁹³ Konzes JM and BZ Posner, *Credibility* (San Fransisco: Jossey Bass Pubicing, 1993), h. 22.

⁹⁴ *Ibid.*, h. 36.

bekerjasama dengan nasabah dan hormat pribadi individu. Tapi disaat dibutuhkan waktu untuk pengambilan keputusan yang cepat dan tepat, manajer harus mempersiapkan diri dengan konsekwensi apapun demi untuk penyelamatan BMT, Hal ini sebagaimana yang diungkapkan oleh Ibu Supriyanti:

“Biasanya saya melakukan monitoring dan evaluasi pada nasabah yang bermasalah terhadap kredit yang memang benar-benar menurut BMT sudah tidak dapat dibantu lagi untuk disehatkan kembali, jadi tetap ada dilakukan penyitaan barang jaminan yaitu penjualan barang-barang yang dijadikan jaminan dalam rangka pelunasan.”⁹⁵

Monitoring dan evaluasi merupakan bagian penting dari administrasi yang efektif dalam suatu organisasi, hal ini suatu proses untuk mencapai tujuan organisasi. Penyitaan jaminan merupakan jalan terakhir apabila nasabah sudah benar-benar tidak punya itikad baik ataupun sudah tidak mampu lagi untuk membayar semua hutang-hutangnya. Kredit tanpa jaminan sangat mambahayakan posisi BMT, mengingat jika nasabah mengalami kemacetan maka akan sulit untuk menutupi kerugian terhadap kredit yang disalurkan. Sebaliknya dengan jaminan kredit relatif lebih aman mengingat setiap kredit macet akan dapat ditutupi oleh jaminan tersebut. Jaminan benda berwujud barang yang dapat dijadikan jaminan seperti: tanah, bangunan, kendaraan bermotor, mesin, barang dagangan, dan sawah. Jaminan benda tidak berwujud benda yang merupakan surat-surat yang dijadikan jaminan seperti: sertifikat saham, sertifikat obligasi, sertifikat tanah, sertifikat deposito, rekening tabungan yang dibekukan, rekening giro yang dibekukan, dan wesel

Penyelesaian melalui jaminan dilakukan oleh BMT bilamana berdasarkan evaluasi ulang pembiayaan, prospek usaha nasabah tidak ada, dan atau nasabah tidak kooperatif untuk menyelesaikan pembiayaan atau upaya penyelamatan dengan upaya restrukturisasi tidak membawa hasil melancarkan kembali pembiayaan tersebut. Maka upaya penyelesaian pembiayaan bermasalah dengan cara eksekusi

⁹⁵ Supriyanti, Manajer BMT Bina Mitra Mandiri, Wawancara, di kantor, tanggal 18 Maret 2013.

jaminan akan dilakukan oleh BMT. Eksekusi jaminan disesuaikan dengan lembaga jaminan yang membebani benda jaminan tersebut, *rahn* (gadai syariah), jaminan hipotik, jaminan hak tanggungan, dan jaminan fidusia. Pada jaminan hipotik eksekusi agunan diatur pada Pasal 1178, Pada jaminan hak tanggungan berdasarkan Pasal 20 Undang-Undang No.4 Tahun 1996, bilamana debitor cidera janji ada 3 alternatif yang dapat dilakukan oleh BMT yaitu :

- a. Berdasarkan hak pemegang hak tanggungan pertama untuk menjual obyek hak tanggungan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 atau
- b. Berdasarkan titel eksekutorial yang terdapat dalam sertifikat hak tanggungan sebagaimana pada Pasal 14 (2) obyek hak tanggungan dijual melalui pelelangan umum menurut tatacara yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan untuk pelunasan piutang pemegang hak tanggungan dengan hak mendahului dari para kreditor-kreditor lainnya
- c. Atas kesepakatan penjualan obyek jaminan dapat dilaksanakan dibawah tangan jika dengan cara demikian akan dapat diperoleh harga tertinggi.

Pada jaminan fidusia berdasarkan Pasal 29 Undang-Undang Nomor 42 Tahun 1999 apabila debitor wanprestasi maka obyek jaminan dapat dieksekusi dengan cara:

- a. Pelaksanaan titel eksekutorial
- b. Penjualan benda yang menjadi obyek jaminan fidusia atas kekuasaan penerima fidusia sendiri melalui pelelangan umum.
- c. Penjualan dibawah tangan berdasarkan kesepakatan

C. Efektifitas Strategi Komunikasi Organisasi Yang Dilakukan Manajer BMT Bina Mitra Mandiri Dalam Mengatasi Kredit Macet.

Terdapat dua aspek penting yang mempengaruhi efektivitas komunikasi BMT, *pertama*, masalah proses pengolahan informasi dalam BMT, yaitu menyangkut masalah pemaknaan pesan dan jumlah informasi, *kedua*, masalah gaya komunikasi organisasi. Pemahaman kedua hal tersebut menjadi bekal bukan saja

bagi manajer BMT, tetapi bagi semua yang terlibat dalam BMT. Komunikasi dikatakan efektif apabila seorang komunikator dapat diterima dan dimengerti oleh komunikan, persis seperti yang dikehendaki oleh komunikator, dengan demikian, komunikator berhasil menyampaikan pesan yang dimaksudkannya, sedangkan komunikan berhasil menerima dan memahaminya. Hal ini sebagaimana yang diungkapkan oleh Ibu Supriyanti:

“Saya selalu menerima informasi dari karyawan ketika sedang diadakan rapat, karena yang dilapangan adalah mereka para karyawan jadi mereka lebih mengetahui seperti apa kondisi di lapangan berhadapan dengan nasabah yang bermasalah atau kredit macet saat ini. Collector lah sumber informasi tentang nasabah yang bermasalah data di input ke computer untuk selanjutnya di evaluasi.”⁹⁶

Manajer menerima informasi dari anggota dengan data yang sesuai di lapangan. Kepercayaan manajer kepada karyawan yang berada di lapangan untuk memberikan kredit/pembiayaan kepada nasabah, maksudnya yaitu kepercayaan dari kreditur bahwa nasabah akan mengembalikan pinjaman beserta bagi hasilnya sesuai dengan perjanjian kedua belah pihak. Pemberian kredit/pembiayaan oleh BMT kepada nasabahnya untuk kegiatan usahanya dalam jumlah tertentu dalam jangka waktu yang disepakati bersama antara BMT dengan ketentuan-ketentuan yang disepakati bersama yang dituangkan dalam suatu perjanjian kredit yang berisi antara lain kesediaan debitur untuk membayar kembali kreditnya.

Manajer mengajukan berbagai pertanyaan kepada kepada bawahannya mengenai kelayakan pemberian kredit kepada nasabah, dan ia menerima informasi pula dari mereka tanpa diminta berkat kontak pribadinya yang selalu dibinanya. Menghimpun informasi dari luar yang penting artinya dan bermanfaat bagi organisasi, agar tidak terjadi kesalahan informasi mengenai nasabah yang mengajukan pembiayaan. Peranan manajer sebagai penghubung dalam hal mengkomunikasikan informasi kepada teller sesuai mekanisme pemberian kredit kepada nasabah agar tidak salah mengambil kebijakan sehingga tidak menimbulkan

⁹⁶ Supriyanti, Manajer BMT Bina Mitra Mandiri, Wawancara, di kantor, tanggal 18 Maret 2013.

kredit macet. Sebagai juru bicara ia juga harus mengkomunikasikan informasi kepada orang-orang yang berpengaruh yang melakukan pengawasan terhadap organisasinya. Kepada khalayak di luar organisasinya ia memberikan informasi dalam rangka pengembangan organisasinya. Ia meyakinkan khalayak bahwa organisasi yang dipimpinnya telah melakukan tanggung jawab sosial sebagaimana mestinya.

Tujuan dari komunikasi adalah terjadinya pengertian bersama, dan untuk sampai pada tujuan itu, maka seorang komunikator maupun komunikan harus sama-sama saling mengerti fungsinya masing-masing. Komunikator mampu menyampaikan pesan sedangkan komunikan mampu menerima pesan yang disampaikan oleh komunikator. Pimpinan memberitahu sasaran dan melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan, manajer menjadi sahabat bagi pegawai dan menunjukkan minat kepada mereka, Tingkah laku bawahan di dalam kehidupan organisasi pada dasarnya berorientasi pada tugas. Artinya, bahwa tingkah laku perbuatan bawahan biasanya didorong oleh keinginan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, sehingga perilaku bawahan dalam kehidupan organisasi tidak boleh bertentangan dari norma atau sistem nilai dan segala ketentuan yang ada dalam ketentuan organisasi.

Pemimpin menjadi efektif sebab pengaruh positif terhadap BMT dengan kemampuan untuk bekerjasama dengan karyawan. pemimpin mempengaruhi persepsi bawahan atas sasaran kerja, pengembangan sasaran pribadi, dan jalan mencapai sasaran dengan menunjukkan kepada pegawai bagaimana kinerja mereka secara langsung mempengaruhi nasabah untuk bekerjasama sesuai dengan apa yang diteliti disepakati bersama. Pemberian kredit membutuhkan suatu usaha yang dilakukan BMT untuk saling bekerjasama. Salah satu cara menilai kegiatan usaha BMT adalah dengan menggunakan prinsip manajerial organisasi yang baik. Media adalah alat yang digunakan karyawan BMT untuk menyampaikan informasi tentang nasabah. Hal ini sebagaimana yang diungkapkan oleh Ibu Supriyanti:

“Kami (Pengelola BMT) memanfaatkan media informasi di papan pengumuman atau di komputer tentang data nasabah yang melakukan kredit macet,

*sarana sumber informasi yang tersedia dengan cepat dan mudah dalam mengakses informasi nasabah yang kami jadikan acuan untuk bekerja”.*⁹⁷

. Komputer yang tersedia dengan database nasabah bisa menilai keakuratan yang sangat baik untuk mengatasi kredit macet. Papan pengumuman sebagai sarana bagi collector untuk focus bekerja mencari informasi nasabah yang melakukan kredit macet. Saat komputerisasi dimulai ini sangat mempengaruhi perubahan manajemen dalam organisasi, dimana proses pengolahan informasi dan program membuat keputusan telah bisa dikuasai oleh sistem komputer. Karena komputer dapat memproses data untuk organisasi termasuk juga untuk manajer dan para karyawan BMT.

Komputerisasi telah digunakan oleh para akuntan BMT sebagai sistem akuntansi dan untuk otomatisasi mesin, teknik komputer ini digunakan sebagai sistem yang mengubah sistem manual menjadi sistem canggih, sehingga dapat mengurangi sistem yang rumit serta pelayanan perorangan, karena dengan sistem teknologi komputer semua operasi pekerjaan dapat diatasi dengan mudah, dengan bantuan dari teknisi dan para profesional yang menjalankan dasar sistem informasi.

Teknologi komputer sebagai sarana BMT untuk mengatasi kredit macet yang dilakukan nasabah, sistem yang sesuai dengan kebutuhan *user* BMT dan kemudahan dalam mengoperasikannya (*user-friendly*) sehingga tidak memerlukan operator dengan keahlian yang khusus. Dengan memberikan pelatihan terlebih dahulu kepada petugas akan memudahkan dalam mengoperasikan sistem ini. Sistem yang akan dibuat dapat dikatakan layak untuk dioperasikan. Terjadi ketidaksesuaian informasi yang diterima menjadikan nasabah untuk melakukan kredit macet. Arus komunikasi ke bawah tidaklah selalu berjalan lancar, masalah utama dalam komunikasi ke bawah adalah adanya pengurangan informasi (penyimpangan atau hilangnya isi pesan) meskipun proses komunikasi formal menjadi cara ampuh untuk mencakup seluruh karyawan, Hal ini sebagaimana yang diungkapkan oleh Ibu Supriyanti:

⁹⁷ Supriyanti, Manajer BMT Bina Mitra Mandiri, Wawancara, di kantor, tanggal 18 Maret 2013.

*“Manajer menerima informasi dari karyawan yang utuh mengenai nasabah tentang alasan melakukan kredit macet, agar pelaksanaan tidak lari dari informasi yang telah diperoleh. Misalnya melaksanakan pengutipan pembiayaan ke nasabah dihari yang sudah ditentukan karena setiap hari nasabah belum tentu ada dirumahnya”.*⁹⁸

Nasabah BMT rata-rata wirausaha yang tiap pekannya mempunyai jadwal kerja yang tidak tetap. Maka dibutuhkan kesesuaian informasi pada semua tingkatan dalam BMT.. Karena itu tugas para harus mencari tahu informasi mengenai sifat dan watak dari nasabah (kejujuran, tanggungjawab, integritas dan konsisten). Sifat atau watak dari orang-orang yang akan diberikan kredit benar-benar dapat dipercaya, tercermin dari latar belakang baik pekerjaan maupun yang bersifat pribadi. Tanpa sistem informasi yang baik tak akan ada interaksi antara seseorang pimpinan dengan bawahan atau orang lain sebagai proses memimpin. Sebab memimpin merupakan suatu relasi yang bergantung pada interaksi antara seorang pemimpin dan para pengikut, keahlian interpersonal juga sangat dibutuhkan dalam proses memberikan aspirasi kepada orang-orang lain untuk ikut mengimplementasikan visi, misi dan tujuan. Untuk memperoleh ketetapan data dan fakta sebagai bahan informasi yang akan disampaikan kepada masyarakat diperlukan penelitian yang seksama.

Fungsi informasi adalah fungsi utama untuk menyebarluaskan berbagai informasi yang dibutuhkan khalayak, baik menyangkut peristiwa yang terjadi, gagasan atau pikiran. Nasabah perlu dianalisis apakah dia mampu memimpin dengan baik dan benar usahanya. Jika dia mampu memimpin usahanya, maka dia juga akan mampu untuk mengembalikan pinjaman sesuai dengan perjanjian dan perusahaannya tetap berjalan, Hal ini sebagaimana yang diungkapkan oleh Ibu Supriyanti:

”Adanya kemudahan dan kejelasan dalam mendapatkan informasi langsung dari atasan untuk meninjau ulang kondisi nasabah yang melakukan kredit macet, dalam hal ini misalnya melakukan penjadwalan ulang kredit denga

⁹⁸ Supriyanti, Manajer BMT Bina Mitra Mandiri, Wawancara, di kantor, tanggal 18 Maret 2013.

*mekanisme yang berlaku, ini juga penting agar nantinya informasi yang sudah diterima dari dapat dengan baik dilaksanakan di lapangan, begitu juga interaksi langsung dengan nasabah lebih siap karena sudah dibekali oleh pemahaman dan informasi yang baik dan benar”.*⁹⁹

Informasi yang lengkap dari manajer untuk melakukan evaluasi terhadap nasabah yang melakukan kredit macet adalah kerangka mencakup sejumlah komponen yang diproses dimaksudkan untuk mencapai suatu sasaran. Dengan kata lain, sistem informasi dari komponen-komponen dalam BMT yang berhubungan dengan proses pengaliran informasi yang terdiri dari beberapa kegiatan yaitu analisis, perancangan (*design*), implementasi (*implementation*), dan pemeliharaan (*follow up*). Proses komunikasi ini bisa berujud sebagai sistem pendukung keputusan yang merubah fokus manajerial menjadi strategi yang digunakan sebagai pelayanan dengan waktu yang efesiensi. Pengaruh informasi untuk oraginisasi adalah berupa tehnik sosial sistem dan sistem informasi yang berpengaruh bagi organisasi termasuk didalamnya adalah manusia, budaya dan struktur dasar komponen sebuah kemajuan manejerial. Proses komunikasi itu selain berhasil menyampaikan informasi, juga dapat berlangsung dalam suasana yang menyenangkan ke dua belah pihak. Dengan demikian, komunikasi antara komunikator dengan komunikan harus ada saling pengertian (*self othe understanding*), komunikasi itu harus bisa membentuk suatu hubungan yang berarti (*establish meaningful relationships*), dan komunikasi itu berfungsi untuk menguji serta mengubah sikap dan prilaku (*examine and change attitude and behaviours*). Kebutuhan akan hubungan sosial yang ramah, yang hanya bisa terpenuhi dengan membina hubungan yang baik dengan orang-orang lain.

Dengan menyatakan suatu visi, kepemimpinan membujuk anggota-anggotanya untuk bekerja keras dalam rangka mencapai sasaran yang nyata. Visi pimpinan memberikan kepada anggota dengan memotivasi untuk bekerja keras bersumber dengan imbalan pribadi bersifat internal. kepemimpinan akan menyesuaikan sasaran, arah dan misi untuk alasan praktis. membuat perubahan

⁹⁹ Supriyanti, Manajer BMT Bina Mitra Mandiri, Wawancara, di kantor, tanggal 18 Maret 2013.

utama dalam organisasi atau unit misi, cara kerja bisnis, dan manajemen sumberdaya manusia untuk mencapai misi.

Keterkaitan interaksi sosial dengan tujuan komunikasi sebagaimana di atas akan dapat berjalan dengan baik apabila sesuai dengan prinsip dan teknik berkomunikasi yang baik pula, prinsip dan teknik komunikasi tersebut seringkali jika orang telah memiliki persepsi yang sama, kemiripan karakter, cocok, dengan sendirinya hubungan akan terjadi dengan baik, Hal ini sebagaimana yang diungkapkan oleh Ibu Supriyanti: *"Kami yakin nasabah BMT merasakan kepuasan dengan kinerja kami, terbukti jumlah nasabah tetap terus melakukan transaksi maupun kerjasamanya."*¹⁰⁰

Faktor kepuasan nasabah terhadap kinerja karyawan BMT menjadi bagian pembahasan efektifitas komunikasi organisasi. Karena untuk mengukur hasil pekerjaan seorang karyawan melalui sistem penilaian yang dikembangkan oleh BMT dan melihat tanggapan perasaan nasabah.. Penggunaan bahasa yang jelas dan mudah dipahami merupakan salah satu tujuan berkomunikasi untuk mempengaruhi sikap.

Jika dengan berkomunikasi dengan baik , kemudian terjadi perubahan pada perilakunya, maka komunikasi yang terjadi adalah efektif, dan jika tidak ada perubahan pada sikap seseorang, maka komunikasi tersebut tidaklah efektif. komunikasi efektif memerlukan kemahiran berbicara untuk menyampaikan pesan dengan jelas kepada penerima. Oleh karena itu, jika ingin menjadi komunikator yang baik, maka harus melatih diri supaya pandai menempatkan kata-kata dalam berbicara. Sistem komunikasi yang baik adalah dengan menggunakan berbagai saluran, baik saluran yang resmi maupun saluran yang tidak resmi.

Tujuan ini, dia mungkin memilih informasi yang cocok dengan kemauannya dan menyampaikannya kepada komunikan karena itulah yang dianggap terbaik. Kepemimpinan bisa dikatakan sebagai motivasi atau daya penggerak dari semua sumber-sumber dan alat (*resources*) organisasi.¹⁰¹ Sukses tidaknya organisasi dalam

¹⁰⁰ Supriyanti, Manajer BMT Bina Mitra Mandiri, Wawancara, di kantor, tanggal 18 Maret 2013.

¹⁰¹ Sondang P. Siagian, *Filsafat Administrasi* (Jakarta: Gunung Agung, 1980), h.110.

mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat bergantung atas kemampuan pemimpinnya. Apabila pemimpin bisa menjalankan kepemimpinan dengan baik, bisa menggerakkan sumber daya organisasi secara optimal, maka tujuan organisasi akan bisa tercapai secara optimal.

Berorientasi pada produktivitas. menjadikan BMT yang bekerja secara efisien dan berorientasi pada nilai-nilai produktif. Ulet dan pantang menyerah, berarti mengantisipasi tantangan yang timbul dengan melakukan improvisasi dengan tujuan, agar tantangan dan tekanan dapat diubah menjadi satu kekuatan yang positif dan produktif, Hal ini sebagaimana yang diungkapkan oleh Ibu Supriyanti:

“Hal-hal yang menjadi kegiatan di dalam koperasi ini saya yang mengontrol dan mengambil kebijakan secara konsisten, misalnya saya ambil ketegasan bagi nasabah yang tidak mau menyelesaikan kredit macet, maka saya ambil tindakan untuk menyita anggunan yang telah disepakati bersama untuk keberlangsungan BMT.”¹⁰²

Bilamana nasabah tidak beritikad baik yaitu tidak menunjukkan kemauan untuk memenuhi kewajibannya sedangkan nasabah sebenarnya masih mempunyai harta kekayaan lain yang dikuasai oleh BMT maka untuk menyelesaikan kredit macetnya dilakukan penarikan jaminan atau anggunan. Penyelesaian melalui jaminan dilakukan oleh BMT bilamana berdasarkan evaluasi ulang pembiayaan, prospek usaha nasabah tidak ada, dan nasabah tidak kooperatif untuk menyelesaikan pembiayaan atau upaya penyelamatan dengan upaya restrukturisasi tidak membawa hasil melancarkan kembali pembiayaan tersebut. Maka upaya penyelesaian pembiayaan bermasalah dengan cara eksekusi jaminan akan dilakukan.

Berdasarkan titel eksekutorial yang terdapat dalam sertifikat hak tanggungan sebagaimana pada Pasal 14 (2) obyek hak tanggungan dijual melalui pelelangan umum menurut tatacara yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan untuk pelunasan piutang pemegang hak tanggungan. Komunikator akan menerima respon positif apabila dianggap memiliki kualifikasi dan integritas kepribadian

¹⁰² Supriyanti, Manajer BMT Bina Mitra Mandiri, Wawancara, di kantor, tanggal 18 Maret 2013.

untuk menyampaikan informasi tersebut. Sebab yang dituju adalah peningkatan kreativitas di samping pengembangan produktivitas, selalu berupaya agar tetap menempati posisi yang menentukan dan memainkan peranan yang dinamis serta kreatif.

D. Faktor Pendukung dan Penghambat Pelaksanaan Strategi Komunikasi Organisasi Dalam Mengatasi Kredit Macet di Baitul Maal wa Tamwil (BMT) Bina Mitra Mandiri Medan Tembung.

Agar dapat melakukan strategi komunikasi organisasi yang efektif, seringkali BMT Bina Mitra Mandiri mendapatkan berbagai hambatan bahkan dukungan. Faktor pendukung dan faktor penghambat yang biasanya terjadi dalam proses komunikasi, sebagai berikut :

1. Faktor Pendukung Pelaksanaan Strategi Komunikasi Organisasi dalam mengatasi Kredit Macet di Baitul Maal wa Tamwil (BMT) Bina Mitra Mandiri Medan Tembung.

- a. Tempat lokasi BMT yang strategis memudahkan nasabah

Tempat lokasi BMT yang strategis memudahkan nasabah dalam melakukan interaksi secara langsung baik di lapangan, dan si nasabah langsung datang ke kantor BMT melihat langsung kondisi kantor dan karyawan yang bekerja di dalam kantor, maka dapat menambahkan *trust* (kepercayaan) nasabah terhadap BMT, karena kehadiran kantor BMT juga sebagai pendukung agar kredit macet bisa diantisipasi karena manajer dan karyawan yang dilapangan dekat kantor¹⁰³. Lokasi BMT yang strategis merupakan salah satu solusi terbaik dalam memecahkan masalah aksesibilitas klien dengan BMT. Semakin strategisnya lokasi BMT dengan pusat ekonomi masyarakat, maka semakin mudah bagi BMT untuk menjangkau dan menggali informasi yang berkenaan dengan nasabah. Efisien dan efektif, yaitu bahwa penyelenggaraan sebuah lembaga keuangan akan berhasil dan sukses bila mengacu kuat kepada prinsip. Tata letak merupakan satu keputusan penting yang

¹⁰³ Supriyanti, Manajer BMT Bina Mitra Mandiri, Wawancara, di kantor, tanggal 18 Maret 2013.

menentukan efisiensi sebuah operasi dalam jangka panjang. Tata letak memiliki banyak dampak strategis karena tata letak menentukan daya saing BMT dalam kapasitas, proses, fleksibilitas, dan biaya, serta kualitas lingkungan kerja, kontak pelanggan, dan citra BMT.

Tata letak yang efektif dapat membantu organisasi mencapai sebuah strategi yang menunjang diferensiasi, biaya rendah, atau respon cepat. Tujuan strategi tata letak adalah untuk membangun tata letak yang ekonomis yang memenuhi kebutuhan persaingan BMT. Keputusan mengenai tata letak meliputi penempatan papan logo kantor pada tempat yang terbaik, kantor dan meja-meja (pada pengaturan kantor) atau pusat pelayanan (dalam pengaturan administrasi BMT). Sebuah tata letak yang efektif memfasilitasi adanya aliran, orang, dan informasi di dalam dan antar-wilayah. Dalam mendesain sebuah tata letak yang berorientasi pada proses, taktik yang paling lazim digunakan untuk menyusun perencanaan kerja adalah untuk meminimalkan biaya penanganan proses kinerja. Dengan kata lain, perencanaan yang memiliki orang yang banyak di antara mereka harus didekatkan satu sama lain.

b. Papan Pengumuman dan Komputer

Papan pengumuman dan komputer sebagai input data nasabah yang berkelanjutan untuk melakukan evaluasi dan monitoring. Karyawan yang bekerja di lapangan merasa terbantu bisa melihat langsung dengan cepat nasabah yang melakukan kredit macet. Karena ini menyangkut kebaikan BMT yang telah terbangun baik image-nya di masyarakat.¹⁰⁴

Papan *whiteboard* yang tersedia di kantor bagian dari proses monitoring merupakan kegiatan yang harus kontinyu dilakukan oleh BMT berkenaan dengan keberlanjutan kinerja para karyawan. Perhatian BMT tidak boleh luput untuk terus melakukan perbaikan hubungan dengan klien, proses monitoring dapat dikombinasikan dengan melakukan *technical assistance* secara kontinu untuk memperkuat kemampuan dalam mengelola usaha. Sistem administrasi yang

¹⁰⁴ Supriyanti, Manajer BMT Bina Mitra Mandiri, Wawancara, di kantor, tanggal 18 Maret 2013.

sederhana, perlu dikembangkan agar tidak menghambat proses penghitungan bagi hasil antara klien dan BMT. Kesuksesan proses *screening* dan *monitoring* BMT hanya dapat diraih dengan kemampuan manajerial yang baik. Pengawasan merupakan tindakan terahir yang dilakukan para manajer pada suatu organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan.

c. Fasilitas Kendaraan Sepeda Motor

Kota Medan yang luas dan rumah penduduk yang padat, sehingga membutuhkan kendaraan yang gesit untuk menjangkau rumah nasabah yang berada di tiap-tiap gang kecil. Dengan fasilitas kendaraan yang berikan kepada karyawan menjadi faktor pendukung kinerja kami dalam mengatasi kredit macet dan adanya kemauan yang kuat staf/karyawan BMT yang tidak separuh hati, terus berkesinambungan supaya nasabah pembiayaan yang mengalami kredit bermasalah merasa takut, segan dan tidak menganggap sepele”.¹⁰⁵ Sisi operasional yang mendukung keberhasilan BMT, memiliki beberapa isu penting berkenaan dengan efektivitas manajerial, SDM (Staf/Karyawan) dan Infrastruktur yang memadai. Keunggulan sisi operasional biasanya mengikuti tren aktivitas pembiayaan yang dilakukan, semakin besar asset yang ada maka keinginan untuk meningkatkan kualitas operasional akan pula disesuaikan. Sebagai institusi yang baru, BMT banyak dihadapkan pada kendala kemampuan staf yang minim pada pemahaman terhadap prinsip syariah. Sehingga seringkali menghambat proses pembiayaan dan pengelolaan manajerial secara umum.

Di dalam organisasi moderen, pelaksanaan hubungan manusiawi oleh pimpinan selalu dengan pertimbangan kemanusiaan, seperti adanya tenggang rasa, menaruh hormat, penghargaan, perhatian, dan tidak berbuat semaunya, sehingga bawahan menaruh hormat, respon positif terhadap tujuan organisasi. Penghargaan dalam organisasi ekonomi. Oleh karena itu, organisasi modern dalam prosesnya mempergunakan manusia sebagai salah satu faktor produksi harus memperhatikan

¹⁰⁵ Supriyanti, Manajer BMT Bina Mitra Mandiri, Wawancara, di kantor, tanggal 18 Maret 2013.

hubungan antar manusia, dengan pengertian manusia sebagai makhluk ciptaan Tuhan yang paling tinggi.

Bila melihat macam-macam kebutuhan seperti tersebut di atas nampak bahwa kebutuhan yang pertama dan kedua dapat memperoleh pemenuhan melalui perilaku/aspek ekonomi, artinya jenis pekerjaan yang menjadi sumber pendapatan seseorang serta besarnya pendapatan yang diperoleh akan sangat menentukan terhadap terpenuhi atau tidaknya kebutuhan-kebutuhan tersebut. Sedangkan tiga yang terakhir terutama dapat terpenuhi melalui perilaku simbolik yang bermuatan aspek-aspek psikis dan social. Kebutuhan ini hanya akan terpenuhi dalam hubungannya dengan kehidupan sosial kemasyarakatan, sehingga sangat dipengaruhi oleh pihak lain yang berinteraksi di dalamnya

d. Karyawan Wajib Mempunyai Handphone

Alat komunikasi yang harus *update* sebagai sarana efektif dan efisien adalah handphone. Kegunaannya penting sekali untuk berinteraksi dan evaluasi langsung dengan nasabah. Manajer mengajukan kepada staff dan karyawan agar alat komunikasi ini tetap aktif selama dalam pekerjaan, dan interaksi diantara karyawan dan nasabah lebih nyaman dalam melakukan transaksi apapun. Nasabah juga apabila berhalangan untuk menyelesaikan kewajibannya bisa langsung berkomunikasi dengan manajer dan manajer bisa langsung menginstruksikan karyawan untuk membantu, tanpa nasabah datang ke kantor.¹⁰⁶

Proses komunikasi memungkinkan manajer untuk melaksanakan tugas-tugas mereka. Informasi harus dikomunikasikan kepada para manajer agar mereka mempunyai dasar perencanaan, rencana-rencana harus dikomunikasikan kepada pihak lainnya agar dilaksanakan. Demikian juga pengorganisasian memerlukan komunikasi dengan bawahan tentang penugasan jabatan mereka. Pengarahan mengharuskan manajer untuk berkomunikasi dengan bawahannya agar tujuan kelompok dapat dicapai. Komunikasi verbal dan non-verbal adalah bagian esensi

pengawasan. Jadi, manajer dapat melaksanakan fungsifungsi manajemen mereka hanya melalui interaksi dan komunikasi dengan pihak lain.

Kemampuan manajemen dalam berinteraksi dan memberikan pelayanan pada nasabah, merupakan suatu bentuk kompetensi manajemen dalam menghadapi klien. Hal ini merupakan proses dalam meningkatkan mutu dan *image* positif suatu institusi *microfinance*. Dengan semakin meningkatnya kompetensi manajemen, maka eksistensi suatu BMT secara tidak langsung akan berkembang melalui peningkatan pengetahuan dan pengalaman atas preferensi klien dan lingkungan masyarakat. Di samping itu, bagian terbesar dari waktu manajerial dicurahkan untuk kegiatan komunikasi. Jarang sekali manajer yang bekerja di belakang meja sendiri. Dalam kenyataannya, waktu manajerial dihabiskan untuk komunikasi tatap muka atau melalui telepon dengan bawahan, rekan sejawat, penyelia, penyedia atau langganan.

Dalam organisasi berlangsung aktivitas menejerial yang mewujudkan usaha bersama dari sejumlah orang untuk mencapai tujuan. Karena itu dalam proses manajemen dibuat perencanaan, ditetapkan pelaksanaan kegiatan, dibagi tugas, diberikan imbalan, diberikan tanggung jawab, dan diawasi serta evaluasi hasil yang dicapai. Manajemen merupakan proses yang khas terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan dan pengawasan yang dilaksanakan untuk mendeterminasi serta mencapai sasaran-sasaran yang ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.

2. Faktor Penghambat Pelaksanaan Strategi Komunikasi Organisasi dalam mengatasi Kredit Macet di Baitul Maal wa Tamwil (BMT) Bina Mitra Mandiri Medan Tembung.

Komunikasi tidak selamanya berjalan aktor seperti yang diharapkan. Banyak aktor yang dapat menjadi penghambat atau penghalang dalam komunikasi. Hal ini dapat pula terjadi pada komunikasi yang bersifat kompleks seperti dalam organisasi.

a. Kurang Disiplinnya Karyawan

Kurang kuatnya penerapan disiplin disiplin karyawan menjadikan prosedur-prosedur dalam pembiayaan dilanggar. Artinya karyawan yang dilapangan sering tidak tepat waktu dalam mengambil pembiayaan kredit dari nasabah, sebaliknya para nasabah ada yang tidak menepati komitmennya”.¹⁰⁷ Ketidaksiplinan akan melibatkan rapuhnya seluruh komponen yang terkait dalam institusi. Maka otomatis kredit macet akan ada di BMT, karena disiplin karyawan berpengaruh kepada nasabah. Konsisten dengan peraturan dan menteladankan pelaksanaan peraturan kepada bawahannya serta mengevaluasi pelaksanaan disiplin untuk mengambil langkah perbaikan yang diperlukan. Strategi yang dapat dilakukan dalam rangka disiplin dapat dilihat terdorongnya laju prestasi suatu lembaga. Kondisi tersebut dapat terlihat melalui tingginya rasa kepedulian pegawai terhadap pencapaian tujuan, tingginya semangat dan gairah kerja dan inisiatif para pegawai dalam melakukan pekerjaan, besar rasa tanggung jawab para pegawai melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya, berkembangnya rasa memiliki dan rasa solidaritas yang tinggi dikalangan pegawai, dan meningkatnya efisiensi dan produktivitas para pegawai.

Hubungan yang sangat jelas terlihat antara komunikasi dengan manajemen berada di dalam suatu organisasi. Manajemen seringkali mempunyai masalah tidak efektifnya komunikasi. Padahal komunikasi yang efektif sangat penting bagi para manajer. Hal ini terlihat, paling tidak, dalam dua alasan. *Pertama*, komunikasi adalah proses melalui mana fungsi-fungsi manajemen perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan dapat dicapai. *Kedua*, komunikasi adalah kegiatan untuk mana para manajer mencurahkan sebagian besar proporsi waktu mereka.¹⁰⁸

Dengan menghargai waktu menyadari bahwa kesempatan untuk memiliki laksana sehelai kertas kehidupan yang harus ditulis dengan sederetan agenda kerja yang membawa prestasi. Waktu merupakan anugerah besar yang diberikan Allah swt. kepada kita. Seorang guru yang memiliki etos kerja yang baik tentu menghargai waktu dengan selalu memanfaatkannya untuk hal-hal yang benar. Dengan waktu yang tersedia, target kerja ditetapkan dan direncanakan serta

¹⁰⁷ Supriyanti, Manajer BMT Bina Mitra Mandiri, Wawancara, di kantor, tanggal 18 Maret 2013.

¹⁰⁸ T. Hani Handoko, *Manajemen* (Yogyakarta: BPFE, 1995), h. 271.

mencapai target dan mengevaluasinya. Dalam kerja seorang guru harus berprinsip bekerja dengan rencana dan kerjakan rencana itu.

Prinsip ini sangat penting agar jangan sampai seorang guru bekerja tanpa perencanaan atau perencanaan tidak dikerjakan sebagaimana mestinya. Prinsip ini juga punya arti penting agar setiap kali melakukan perencanaan, maka rencana itu tidak muluk-muluk, tapi memang membuat rencana yang mungkin dikerjakan. Dengan demikian, dalam kaitan menghargai waktu, seorang guru harus mengefektifkan waktu kerjanya dengan sebaik mungkin, tidak suka menunda-nunda pekerjaan yang hendak dilakukan dan segera mengerjakan pekerjaan yang lain apabila telah selesai dalam melaksanakan suatu pekerjaan.

Sedangkan Sianipar, mengatakan bahwa disiplin adalah sebagai penampakan diri kesadaran akan keyakinan, identitas dan tujuan dan juga penghayatan akan nilai-nilai tertentu yang berbudaya dalam diri.¹⁰⁹ Selanjutnya Atmosudiharjo, memahami disiplin sebagai sesuatu bentuk ketaatan dan pengendalian diri yang rasional, penuh kesadaran, tidak emosional dan taat tanpa pamrih. Disiplin erat kaitannya dengan sikap mental dan moral yang melekat pada diri seseorang. Disiplin bukan hanya sekedar aturan, akan tetapi untuk mewujudkan disiplin perlu adanya ketentuan-ketentuan dan aturan yang harus ditaati.¹¹⁰

Disiplin adalah suatu proses yang dibentuk untuk menghasilkan dan menumbuhkan potensi dalam diri. Purwadarminta, menggambarkan: pengertian disiplin merupakan latihan batin dan watak dengan maksud agar segala perbuatan yang sering dilakukan selalu mentaati tata tertib dan taat pada aturan.¹¹¹

Pendapat di atas mengandung pengertian, bahwa disiplin adalah suatu sikap yang mencerminkan ketaatan terhadap aturan-aturan tertentu tanpa pamrih dan kepentingan pribadi yang dilandasi rasa tanggung jawab. Disiplin perlu dimiliki dan dipelihara oleh semua orang terkait dalam pendidikan. Faktor-faktor yang berfungsi untuk menumbuhkan dan memelihara disiplin itu ialah kesadaran,

¹⁰⁹S. Sianipar, *Sekitar Disiplin dan Pancasila* (Jakarta: Erlangga, 1983), h. 29.

¹¹⁰Atmosudiharjo, *Dasar-Dasar Ilmu Administrasi* (Jakarta: Balai Pustaka, 1982), h. 29.

¹¹¹W.J.S Poerwadarmita, *Kamus Umum Bahasa Indonesia* (Jakarta: Balai Pustaka, 1993), h.

keteladanan dan ketaatan peraturan. Kesadaran merupakan faktor utama, sedangkan keteladanan dan ketaatan peraturan merupakan faktor penguat. Keteladanan dan ketaatan peraturan tidak akan mampu bertahan apabila tidak dilandasi dengan kesadaran. Sebaliknya jika sudah ada kesadaran, maka keteladanan dan ketaatan peraturan akan memperkuat disiplin seseorang.

b. Lemahnya kualitas skill dan kualitas spiritual karyawan

Kualitas skill dan kualitas spiritual para karyawan dan nasabah merujuk pada perilaku kurang eprofesional sehingga sering terjadi perpindahan posisi kerja antara collector dengan marketing”.¹¹² Bahkan sering terjadi pengeluaran karyawan secara tidak baik, karena tidak jujur. Ini merupakan hambatan bagi BMT mengatasi kredit macet nasabah. Kurang ahli karyawan mengoperasikan komputer untuk menginput data secara teliti juga sering terjadi. Kemampuan merupakan sesuatu keahlian yang dimiliki oleh seseorang dalam mengerjakan sesuatu, ini akan sangat menentukan terhadap kualitas suatu pekerjaan. Perbedaan kualitas pekerjaan antara seseorang dengan orang lain pada dasarnya menunjukkan perbedaan kemampuan dalam mengerjakan sesuatu. Sedangkan kurang bersemangatnya seseorang dalam mengerjakan sesuatu menunjukkan tingkat motivasi orang tersebut. Oleh karena itu dinamika antara motivasi dan kemampuan merupakan hal penting yang menentukan terhadap kinerja seseorang. Hal ini semakin memperkuat alasan mengapa tinjauan tentang kinerja memerlukan juga tinjauan tentang motivasi.

Kesadaran seperti ini penting, sebab orientasi ini pada gilirannya akan meningkatkan kinerja pengelola dan penyelenggara, oleh karena itu, orientasi pada kualitas ini harus menjadi komitmen keseluruhan penyelenggara karena dengan adanya komitmen yang kuat inilah pada akhirnya akan membawa lembaga pembiayaan sebagai lembaga yang dapat bertahan dan dibutuhkan masyarakat. Pengembangan orientasi ini sangat didorong oleh ajaran Islam, dimana terdapat ayat Alquran yang memberi anjuran bekerja baik dan sempurna seperti dalam QS. Al-Insyirah ayat 7, yang bunyinya:

¹¹² Supriyanti, Manajer BMT Bina Mitra Mandiri, Wawancara, di kantor, tanggal 18 Maret 2013.



Artinya: "Maka apabila kamu telah selesai (dari sesuatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain."

Hal mendasar yang harus segera diselesaikan adalah strategi BMT dalam kaitannya dengan human capital. Masalah sumberdaya manusia adalah masalah krusial dalam suatu operasionalisasi organisasi, karena sebagian besar kebangkrutan organisasi disebabkan oleh rendahnya kualitas pengelolanya. Berbicara tentang pengelolaan sumberdaya manusia di BMT maka tidak lepas dari BMT dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Berkaitan dengan hal tersebut maka BMT perlu melakukan program-program yang dapat meningkatkan

Bermoral dan Beretika, bahwa dalam pelaksanaan manajemen haruslah menjunjung tinggi nilai-nilai dan etika sosial serta keagamaan secara konsisten. Selanjutnya komitmen yang tinggi terhadap tegaknya nilai dan etika ini pada gilirannya akan menciptakan tata hubungan sosial yang bermoral di antara penyelenggara lembaga keuangan, yang pada akhirnya akan melahirkan dan memperkuat keberadaan BMT sebagai lembaga keuangan alternatif bagi masyarakat masa depan.

Pencapaian tujuan-tujuan organisasi dilaksanakan dengan pengelolaan fungsi-fungsi perencanaan (*planning*), Pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia atau kepegawaian (*staffing*), pengarahan dan kepemimpinan (*leading*) dan pengawasan (*controlling*). Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lain secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan. Manajemen merupakan sebuah proses kerjasama untuk mencapai tujuan bersama. Walaupun Alquran secara khusus tidak menyebutkan istilah manajemen, akan tetapi menyinggung istilah manajemen dengan menggunakan kalimat *yudabbiru*, mengandung arti mengarahkan, melaksanakan, menjalankan, mengendalikan, mengatur, mengurus dengan baik, mengkoordinasikan, membuat rencana yang telah ditetapkan.¹¹³

c. Minimnya Jumlah Tenaga Pengelola BMT

¹¹³ Inu Kencana, *ALquran dan Ilmu Administrasi* (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), h. 27.

Berbagai macam latarbelakang karyawan bekerja di BMT dan rata-rata ingin mencari pengalaman setelah tamat kuliah atau kerja, sehingga tidak ada ketetapan untuk bekerja sampai lama. Ini juga hambatan bagi BMT sehingga sering karyawan baru *training* perlu pelatihan lagi selama tiga bulan.¹¹⁴ Karyawan dengan kinerja baik termotivasi untuk bertahan, sedangkan karyawan dengan kinerja buruk didorong untuk memperbaiki diri atau jika harus, dipaksa untuk keluar dari BMT. Faktor pekerjaan yaitu beban kerja, sifat dasar pekerjaan serta peliknya suatu tugas. Beban pekerjaan yang dimaksud disini adalah tidak setimpalnya antara kualitas kerja dengan hasil yang diterima. Berhubung tingginya frekwensi dan interval kegiatan karyawan, serta tingginya kepercayaan bawahan, kadang kala dapat menyebabkan rendahnya pengawasan melekat atasan/pimpinan terhadap bawahan. Hal ini dapat berakibat terjadinya hal-hal yang tidak diinginkan dalam pelaksanaan tugas, fungsi dan tanggung jawab. Maka sering ada pemutusan hubungan kerja di tingkat karyawan.

d. Perbedaan tingkat pendidikan diantara karyawan sehingga timbul kesenjangan komunikasi

Antara nasabah dengan karyawan dan antara karyawan dengan karyawan mempunyai latar belakang yang berbeda-beda, baik latar belakang sosial dan latarbelakang pendidikan yang membuat adanya sedikit perbedaan interaksi. seperti perbedaan persepsi, umur, keadaan emosi, status, keterampilan mendengarkan, pencarian informasi, penyaringan informasi. Hambatan yang ditimbulkan oleh iklim psikologis dalam organisasi atau lingkungan sosial dan budaya, seperti suasana dan iklim kerja serta tata nilai yang dianut¹¹⁵ Bahasa yang dipergunakan menunjukkan tingkat intelektualitas seseorang, sehingga orang cenderung menggunakan bahasa yang tinggi, tanpa menhiraukan kemampuan orang yang diajak berbicara, sehingga menimbulkan salah pengertian (*miscommunication*). Maksud bahasa disini adalah semua bentuk yang dipergunakan dalam penyampaian berita, yaitu bahasa lisan,

¹¹⁴ Supriyanti, Manajer BMT Bina Mitra Mandiri, Wawancara, di kantor, tanggal 18 Maret 2013.

¹¹⁵ Supriyanti, Manajer BMT Bina Mitra Mandiri, Wawancara, di kantor, tanggal 18 Maret 2013.

bahasa tertulis, gerak-gerik dan sebagainya. Hubungan antara manusia dalam arti luas merupakan interaksi seseorang dengan orang lain, dalam segala situasi dan dalam semua bidang kehidupan. Adapun hubungan manusiawi dalam organisasi modern adalah interaksi antara pimpinan dengan bawahan, bawahan dengan pimpinan, baik secara formal maupun informal.

BAB V

PENUTUP

Berdasarkan uraian-uraian yang terdapat dalam bab-bab yang terdahulu, maka pada bagian ini yaitu bab ke lima dari tesis ini dapatlah diambil beberapa kesimpulan yang menggambarkan jawaban dari rangkaian argumentasi yang tertuang dalam bab-bab pembahasan:

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang disesuaikan dengan rumusan masalah menyangkut Strategi Komunikasi Organisasi yang dilakukan Manajer BMT Bina Mitra Mandiri dalam mengatasi kredit macet, dapatlah disimpulkan sebagai berikut:

1. Strategi Komunikasi Organisasi yang dilakukan Manajer BMT Bina Mitra Mandiri dalam mengatasi kredit macet adalah melakukan komunikasi horizontal mengalir antar anggota-anggota organisasi yang berada dalam level hirarki yang sama, dan merupakan komunikasi antar sejawat (*peer communication*). Melakukan kerjasama dan proaktif pada tingkat mereka sendiri, di dalam bagian dengan bagian lain yang bertujuan untuk memecahkan berbagai masalah dan menceritakan pengalaman mereka dalam melaksanakan pekerjaannya. Kerjasama atau koordinasi yang baik akan lebih mudah menyelesaikan masalah untuk mencapai tujuan organisasi secara bersama.
2. Efektifitas Strategi Komunikasi Organisasi yang dilakukan Manajer BMT Bina Mitra Mandiri Dalam Mengatasi Kredit Macet adalah saluran yang memungkinkan karyawan dapat melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan baik, yaitu saluran komunikasi formal seperti penerbitan khusus dalam organisasi tersebut (brosur, majalah) dan laporan kemajuan organisasi. Saluran komunikasi informal seperti perbincangan antar pribadi selama masa istirahat kerja. Pelaksanaan aktivitas ini akan menumbuhkan keinginan untuk berpartisipasi yang lebih besar dalam diri anggota dan karyawan terhadap organisasi. Seluruh anggota organisasi dapat memperoleh informasi yang lebih banyak, lebih baik dan tepat waktu. Informasi yang

diterima setiap anggota organisasi dapat melaksanakan pekerjaannya secara lebih pasti. Manajerial mendapatkan informasi untuk membuat suatu kebijakan organisasi guna mengatasi konflik yang terjadi di dalam organisasi.

3. Faktor Pendukung dan Penghambat Pelaksanaan Strategi Komunikasi Organisasi Dalam Mengatasi Kredit Macet di Baitul Maal wa Tamwil (BMT) Bina Mitra Mandiri Medan Tembung adalah:

- a) Tempat lokasi BMT yang strategis memudahkan nasabah.
- b) Adanya Papan Pengumuman dan Komputer.
- c) Adanya Fasilitas Kendaraan Kereta Motor.
- d) Karyawan Wajib Mempunyai Handphone.

Adapun faktor penghambat adalah:

- a) Kurang Disiplinnya Karyawan.
- b) Lemahnya kualitas skill dan kualitas spiritual karyawan.
- c) Minimnya Jumlah Tenaga Pengelola BMT.
- d) Perbedaan tingkat pendidikan diantara karyawan sehingga timbul kesenjangan komunikasi

B. Saran-saran

Berdasarkan temuan yang diperoleh dalam penelitian ini, maka dapat dikemukakan saran-saran yang diharapkan dapat memberikan sumbangsih dalam mengatasi kredit macet di BMT Bina Mitra Mandiri, sebagai berikut :

1. Dalam rangka mengatasi kredit macet di BMT Bina Mitra Mandiri dibutuhkan komunikasi serta kerjasama dalam berbagai hal yang sinergis antara Manajer, Karyawan juga nasabah yang memiliki hubungan dengan BMT Bina Mitra Mandiri.
2. Dalam rangka membantu mensukseskan program pendirian 1000 BMT untuk wilayah Sumatera Utara, maka diharapkan Manajer, karyawan serta nasabah saling membantu agar tercapai cita-cita bersama dalam mengentaskan kemiskinan.

3. Bagi Manejer serta karyawan dituntut terus meningkatkan kualitas dan profesionalisme kerja, agar *trust* (kepercayaan) nasabah terhadap BMT terutama mengalami peningkatan dengan demikian akan meningkatkan pendapatan dan mengurangi kredit macet di BMT.
4. Bagi para nasabah yang akan melakukan hubungan dengan BMT kiranya benar-benar memanfaatkan pembiayaan untuk usaha dengan baik, maka kehidupan masyarakat/ nasabah akan semakin berkah dan sejahtera.

DAFTAR PUSTAKA

- Adnan, M. Akhyar, *Beberapa Issue Di Sekitar Pengembangan Lembaga Keuangan Berdasarkan Syariah*, Yogyakarta : Taman Pustaka Kristen, 1986.
- Azis, M. Amin, *Pedoman Pendirian BMT*, Jakarta: Pinbuk Press, 2006.
- Arni, Muhammad, *Komunikasi Organisasi*, Jakarta: Bumi Aksara, 1995.
- Atmosudiharjo, *Dasar-Dasar Ilmu Administrasi* Jakarta: Balai Pustaka, 1982.
- Baharuddin, *Paradigma Psikologi Islami: Studi Tentang Elemen Psikologi dari Alquran*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2004.
- DeVito, A, Joseph. *Komunikasi Antarmanusia, Kuliah Dasar*, Jakarta: Professional Books, 1997.
- Djamil, Fathurrahman, *Penyelesaian Bank Bermasalah di Bank Syariah*, Jakarta: Sinar Grafika, 2012.
- Huberman A. Michael & Matthew B. Miles, *Data Management and Analysis Methods*, New York: Jersey Pers, 1984.
- Hertanto Widodo dkk, *PAS Pedoman Akuntansi Syariah, Panduan Praktis Operasional Baitul Mal Wat Tamwil*, Jakarta : Mizan, 1999.
- Handoko, Hani, *Manajemen* Yogyakarta: BPFE, 1995
- Ibrahim bin Isma'il Aljurjani, *Ta'lim Mutta'illim*, Jakarta: Dar Al-Ihya' Al-Kutub Al-Arabiyah, 1998.
- Isa, Abdurrahman, *Al-Mu'amalat al-Haditsah wa Ahkamuha*, Mesir :Mathba'ah Mukhaimin, 1987
- Ilmi SM, Makhalul. *Teori dan Praktek Lembaga Keuangan Mikro Syariah*. Yogyakarta: UII Press, 2002
- Konzes JM and BZ Posner, *Credibility*, San Fransisco: Jossey Bass Publicing, 1993.
- Lofland John dan. Lofland, Lyn H *Anliyzing Social Setting: A Guide to Qualitative Observation and Analysis*, Belmont: Wadsworth Publishing Company, 1984.
- Lincoln S. Yonna & Egon G. Guba, *Naturalistic Inquiriy*, California: Sage Publication, 1985.

- Mulyana, Deddy, *Ilmu Komunikasi: Suatu Pengantar*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2003.
- Muhammad, Arni, *Komunikasi Organisasi*, Jakarta: PT Bumi Aksara, 1995.
- Moleng, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosda Karya, 1999
- Miles, Matthew B. dan A. Michael Huberman, *Analisis data kualitatif*, Terj. Tjetjep Rohindi, Jakarta: UI Pers, 1992.
- Nawawi ¹Hadari, *Penelitian Terpadu*, Yogyakarta: Gajah Mada University Perss, 1996
- Naja, H.R. Daeng, *Hukum Kredit dan Bank Garansi*, Bandung: PT. Citra Aditya Bakti, 2005.
- Ngalim, Purwanto, *Psikologi Pendidikan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 1984.
- Pusat Inkubasi Bisnis Usaha Kecil (PINBUK), *Pedoman Cara Pembentukan BMT*, Jakarta : PINBUK, tt. 2006.
- Purnawan, Agustinus, *Manajemen Strategi*, Jakarta: Binarupa Aksara, 1996.
- Rizky, Awalil, *BMT Fakta dan Prospek*, Yogyakarta: Ucy Press, 2007.
- R. Bogdan dan S.K. Biklen, *Qualitative Research for Education*, Boston: Allyn and Bacon, 1992.
- Robert G Owens, *Organizational Behavior in Education*, Amerika: Allyn dan Bacon, 1995
- Sayyid Sabiq, *Fiqh Sunnah*, Volume III, Libanon : Dar al Fikr, 1981.
- Sendjaja, *Teori-teori Komunikasi*, Jakarta: Univ. Terbuka, 2004.
- Sunyikno, Dwi, *Rentenir VS BMT*, disampaikan dalam Focus Discussion Group Temu Ilmiah Nasional Ekonomi Islam yang diselenggarakan oleh Sharia Economic Forum UGM di MMTC Jogja. 2008
- Sudarsono, Heri, *Bank dan Lembaga Keuangan Syariah: Deskripsi dan Ilustrasi* cetakan ke-empat.. Yogyakarta: Ekonosia, 2007.
- Subekti, *Hukum Perjanjian*, Jakarta: PT Intermasa, 1976.
- Suharno, *Analisis Kredit*, Jakarta: Djambatan, 2003.

- Sudarsono, Heri, *Bank dan Lembaga Keuangan Syariah: Deskripsi dan Ilustrasi..* Yogyakarta: Ekonosia, 2007.
- Sutojo, Siswanto, *Menangani Kredit Bermasalah, Konsep, Teknik dan Kasus*, Jakarta: Gramedia, 1997.
- Spence, A.M. *Competition and industri Performance*. Cost reduction *Econometrica*, 1984.
- Soehartono Irawan, *Metode Penelitian Sosial: Suatu Teknik Penelitian Bidang Kesejahteraan Sosial dan Ilmu Sosial Lainnya*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 1995.
- Spradley, P, *Participant Observation* New York: Rinehart and wiston, 1980
- S. Sianipar, *Sekitar Disiplin dan Pancasila*, Jakarta: Erlangga, 1983.
- Sondang P. Siagian, *Filsafat Administrasi*, Jakarta: Gunung Agung, 1980.
- Tjiptono, Fandy, *Strategi Pemasaran*, Yogyakarta: ANDI, 1997.
- Usman O Efendy, *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktik*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009.
- Wiryanto, *Pengantar Ilmu Komunikasi*, Jakarta: Grameia Wiirasana Indonesia, 2005.
- W.J.S Poerwadarmita, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 1993.
- Yuonna, Lincoln S. & Egon G. Guba, *Naturalistic Inquiriy*, California: Sage Publication, 1985.